

平成20年度 マスターセンター補助事業

『県内中小企業診断士の「業務の現状」  
と「方向性模索」』

報 告 書

平成20年12月

社団法人 中小企業診断協会 愛媛県支部

## はじめに

平成20年度マスターセンター補助事業「支部における調査・研究事業」は、域産業活性化策を研究テーマとし社団法人中小企業診断協会愛媛県支部（以下「協会」という）に所属する会員の皆様に対しアンケート及びヒアリングを実施し、その分析を通じ「実態と課題」を把握させていただいた。

アンケートに際しては「独立診断士、企業内診断士」という他土業にはあまり見られない特徴的実態を勘案し、アンケートをふたつに分けて4名の研究員において分析・検討を実施した。

本調査で特に特徴的なことは、企業内診断士において活躍される方々が抱える課題として「実践的研修の必要性、資格保持に関する不安と課題、協会が実施する窓口相談・診断実務のあり方、さらには会員間・会員と協会との強固な連携の必要性」に対するご意見が多かったことであった。

ところで本事業の目的は、資格取得後の活用実態を把握して会員各位へ報告することであったが、意外にも多くの記述によるご意見をいただいたことに感謝し、協会活動を盛り上げるためのご提案を補足させていただいた。また、協会活動における組織状況や活動内容等も簡単に紹介させていただいている。

今回の調査・研修事業報告書が、会員各位への参考資料としてご活用していただければ幸いである。

平成20年12月

(社)中小企業診断協会 愛媛県支部

(五十音順・敬称略)

調査研究委員	門 田 俊 輔
調査研究委員	西 村 修 造
調査研究委員長	矢 野 幸 治
調査研究委員	山 本 久 美

# 目 次

はじめに .....	1
第1章 アンケート結果 .....	3
【独立診断士アンケート結果】 .....	3
【企業内診断士アンケート結果】 .....	20
参考資料 アンケート調査依頼・内容 .....	38
第2章 ヒアリング結果 .....	42
1. 独立診断士(5名)会員ヒアリング結果 .....	42
第3章 (社)中小企業診断協会愛媛県支部の「今後の方向性を探る」 .....	55
1. 独立診断士の実態と方向性 .....	55
2. 企業内診断士の実態と方向性 .....	58
3. 事業委員会からのご提案 .....	60
参考資料 中小企業診断士ファイル .....	62
おわりに .....	64

## 第1章 アンケート結果

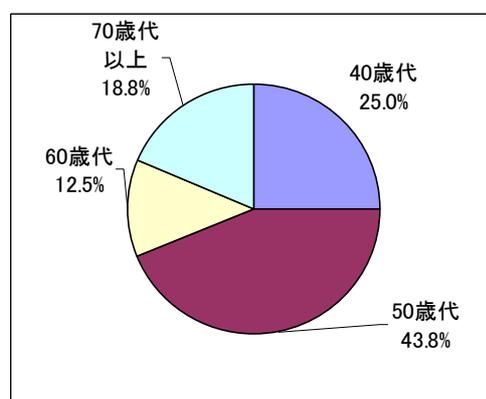
* アンケート実施日	平成20年8月8日（金）
* アンケート場所	東京第1ホテル（登録更新研修会にて）
* 研修会ご参加者	103名
* ご回答者	（企業内診断士63名、独立診断士16名 計79名）・・・回答率76.7%

・・・質問シートは、後頁に参考までに添付しておりますのでご活用ください。・・・

### 【独立診断士アンケート結果】

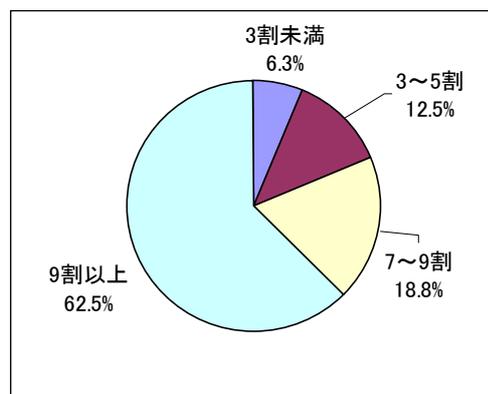
#### 1. 年齢

項目	回答数
40歳代	4
50歳代	7
60歳代	2
70歳代以上	3
総計	16



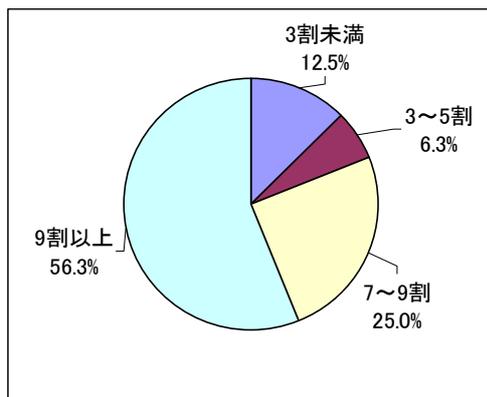
#### 2. 県内での活動割合(時間ベース)

項目	回答数
3割未満	1
3～5割	2
7～9割	3
9割以上	10
総計	16



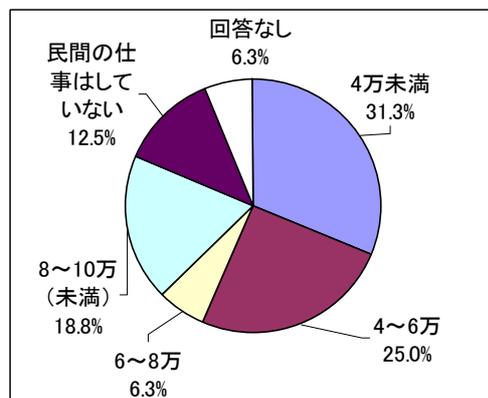
### 3. 県内での活動割合(売上)

項目	回答数
3割未満	2
3～5割	1
7～9割	4
9割以上	9
総計	16



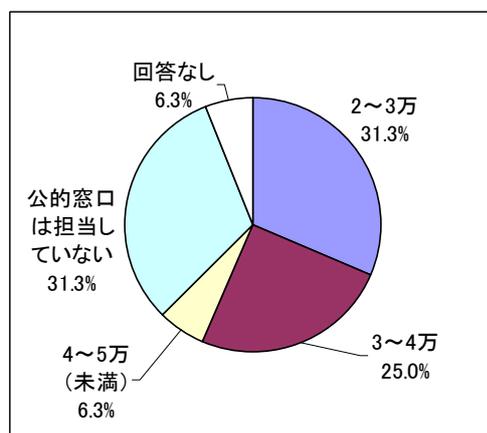
### 4. 1日あたりのチャージ(民間)

項目	回答数
4万未満	5
4～6万	4
6～8万	1
8～10万(未満)	3
民間の仕事はしていない	2
回答なし	1
総計	16



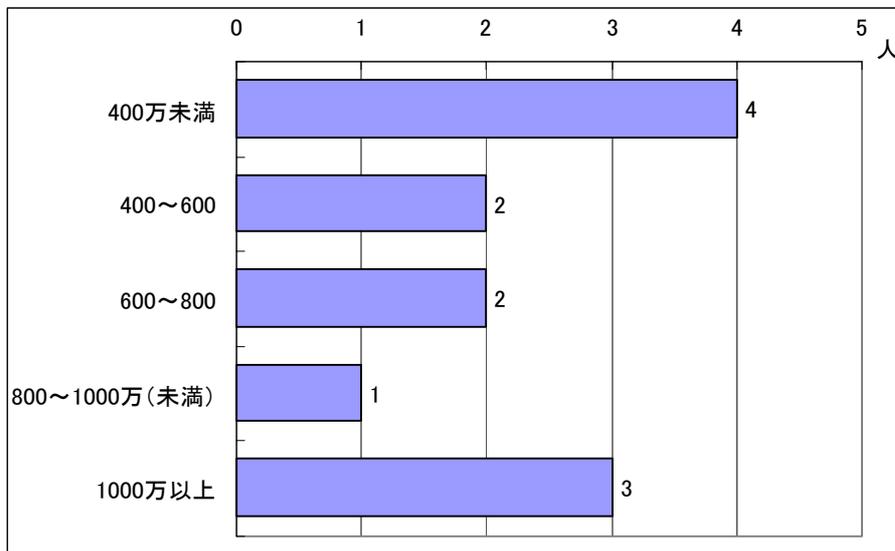
### 5. 1日あたりのチャージ(公的窓口)

項目	回答数
2～3万	5
3～4万	4
4～5万(未満)	1
公的窓口は担当していない	5
回答なし	1
総計	16



6. 診断士業務の年間売上高(最近3年平均) (従業員なし)

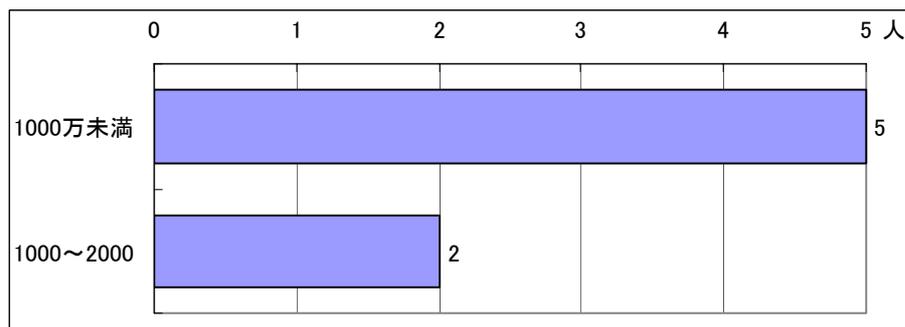
項目	回答数
400万未満	4
400～600	2
600～800	2
800～1000万(未満)	1
1000万以上	3
総計	12



7. 診断士業務の年間売上高(最近3年平均)

(1) 売上高

項目	回答数
1000万未満	5
1000～2000	2
総計	7



(2) 雇用する従業員数

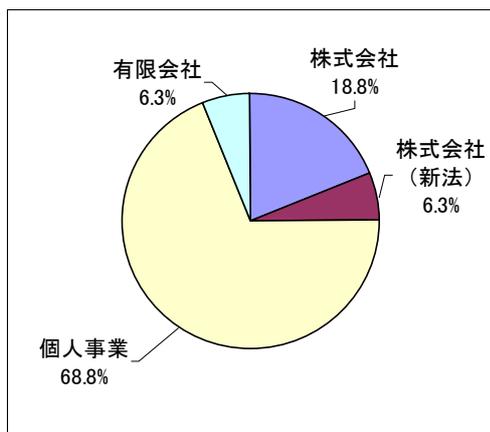
項目	回答数
2人	2
6人	1
80人	1
総計	4

(3) 診断士関連業務への関与度

項目	回答数
5%	2
100%	1
総計	3

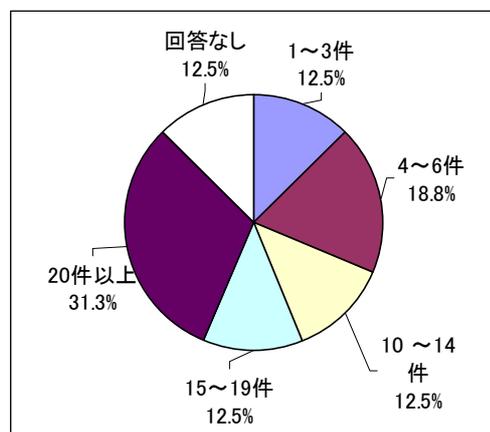
### 8. 活動組織形態

項目	回答数
株式会社	3
株式会社(新法)	1
個人事業	11
有限会社	1
総計	16



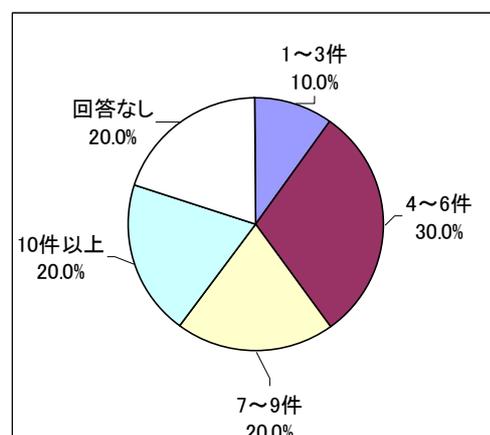
### 9. 月平均訪問先件数

項目	回答数
1～3 件	2
4～6 件	3
10～14 件	2
15～19 件	2
20 件以上	5
回答なし	2
総計	16



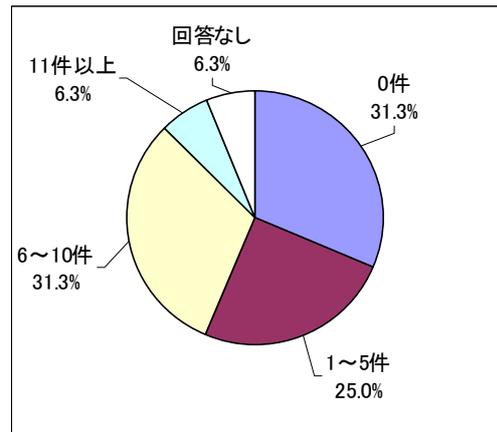
### 10. 月平均公的窓口担当日数

項目	回答数
1～3 件	1
4～6 件	3
7～9 件	2
10 件以上	2
回答なし	2
総計	16



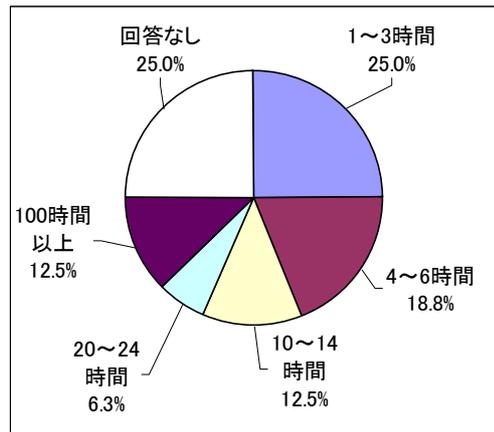
11. 顧問契約先件数

項目	回答数
0 件	5
1～5 件	4
6～10 件	5
11 件以上	1
回答なし	1
総計	16



12. 顧問契約先への月当たり訪問時間

項目	回答数
1～3 時間	4
4～6 時間	3
10～14 時間	2
20～24 時間	1
100 時間以上	2
回答なし	4
総計	16

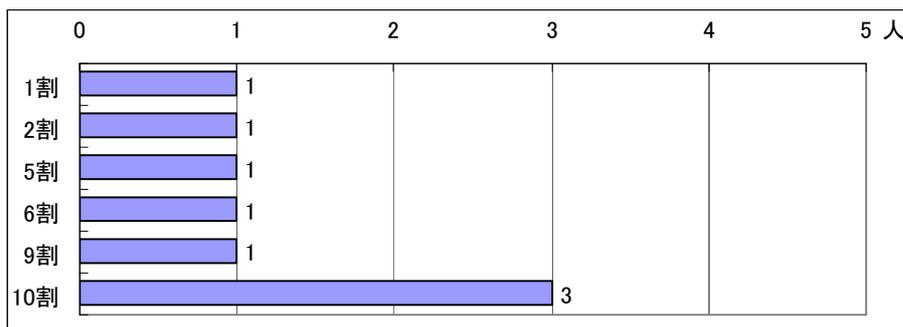


13. 顧問先での代表的な活動分野

経営会議参加、会計保険
経営会議参加、実務指導
実務指導(営業)
実務指導、経営管理、生産管理(5S3定、JIT生産、ムダ取り)
プロジェクトチームによる経営改善支援
助成金支援、資金繰り支援、経営会議、販売会議参加支援
経営会議参加、営業指導
実務(品質管理他)
定型サービス(会計、保険)
店長会議、経営計画、経営指導、研究開発、市場調査
監査、月次経営分析報告、決算相談、決算書類作成、経営相談

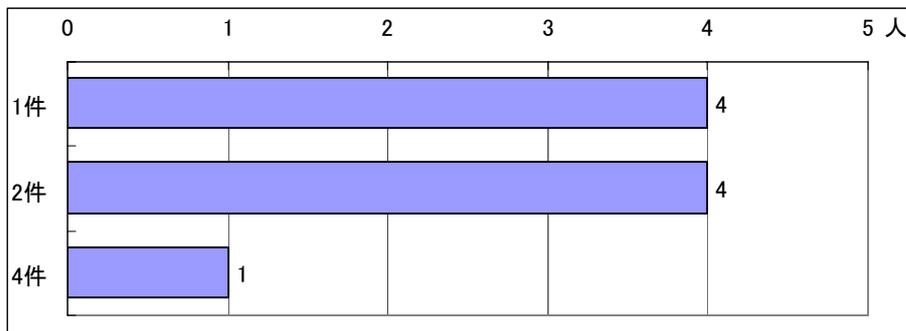
14. 自主企画型の売上比率

項目	回答数
1割	1
2割	1
5割	1
6割	1
9割	1
10割	3
回答なし	8
総計	16



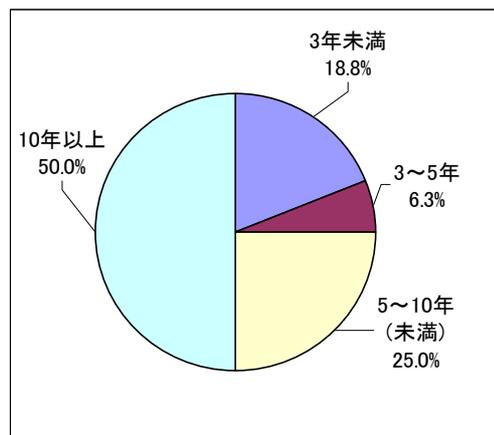
15. 新規取引先

項目	回答数
1件	4
2件	4
4件	1
回答なし	7
総計	16



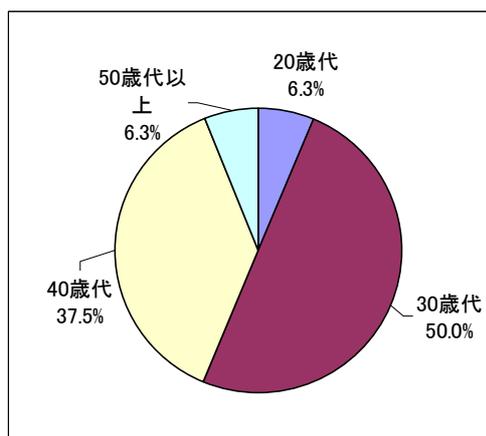
16. 独立後の現在の年数

項目	回答数
3年未満	3
3~5年	1
5~10年(未満)	4
10年以上	8
総計	16



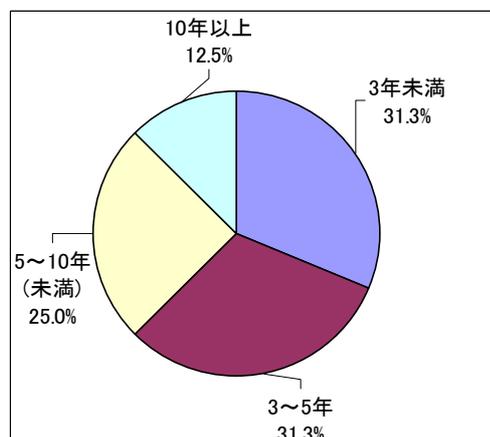
17. 資格取得時の年齢

項目	回答数
20 歳代	1
30 歳代	8
40 歳代	6
50 歳代以上	1
総計	16



18. 資格取得→独立に経過した年数

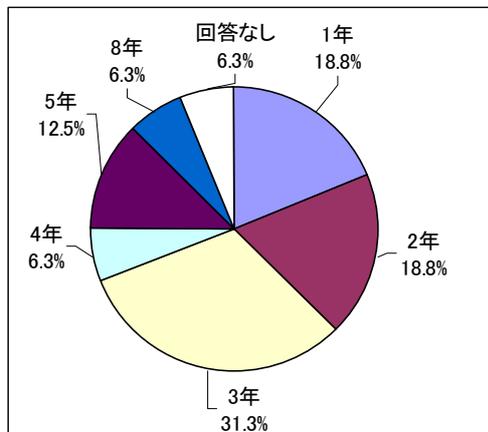
項目	回答数
3 年未満	5
3～5 年	5
5～10 年(未満)	4
10 年以上	2
総計	16



19. 資格取得に要した年数、費用

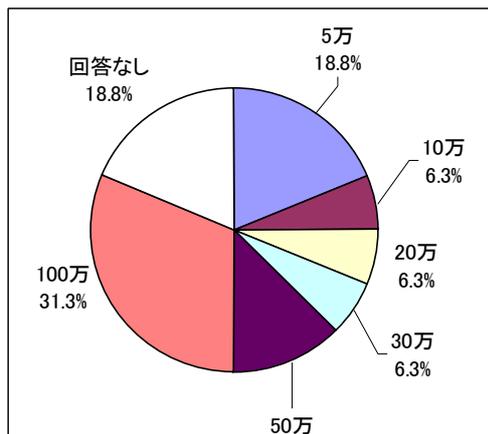
(1)年数

項目	回答数
1年	3
2年	3
3年	5
4年	1
5年	2
8年	1
回答なし	1
総計	16



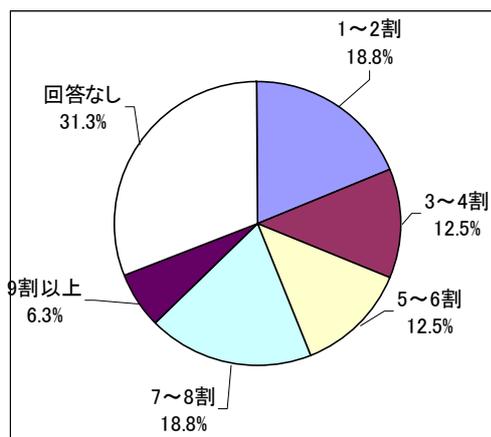
(2)費用

項目	回答数
5万	3
10万	1
20万	1
30万	1
50万	2
100万	5
回答なし	3
総計	16



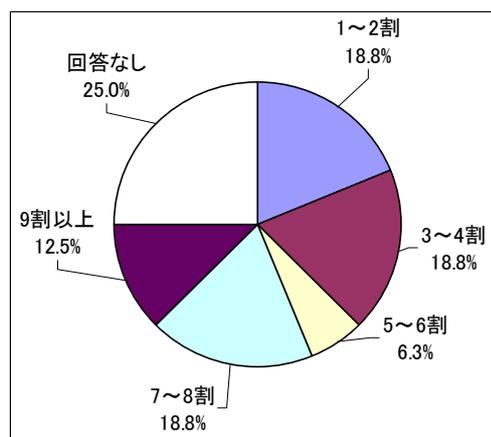
20. 独立に際しての中小企業診断士の資格の役割度

項目	回答数
1～2割	3
3～4割	2
5～6割	2
7～8割	3
9割以上	1
回答なし	5
総計	16



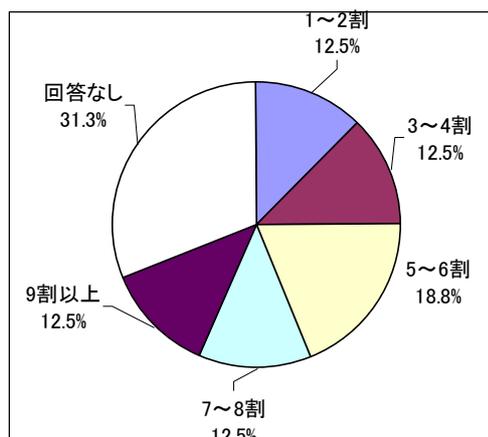
21. 現在の売上貢献度に占める中小企業診断士の資格の役割の割合

項目	回答数
1～2割	3
3～4割	3
5～6割	1
7～8割	3
9割以上	2
回答なし	4
総計	16



22. 独立後の売上貢献度に占める「実績」「経験」「経歴」の役割の割合

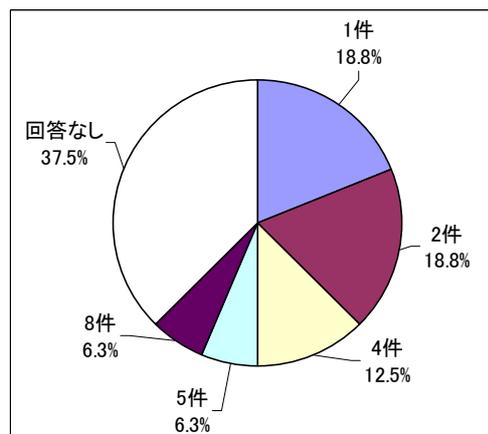
項目	回答数
1～2割	2
3～4割	2
5～6割	3
7～8割	2
9割以上	2
回答なし	5
総計	16



23. 中小企業診断士以外に資格等をお持ちですか。

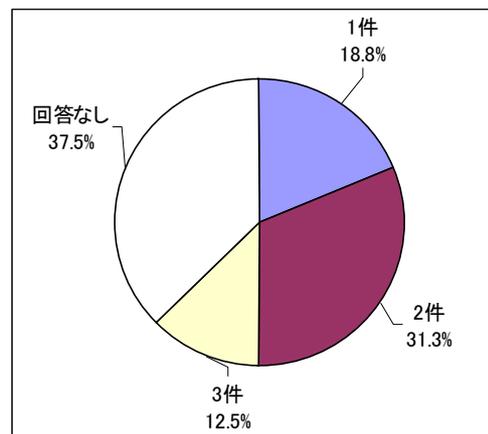
(1) 診断士以外の資格数

項目	回答数
1件	3
2件	3
4件	2
5件	1
8件	1
回答なし	6
総計	16



(2) 売上貢献している資格数

項目	回答数
1件	3
2件	5
3件	2
回答なし	6
総計	16



24. 売上に貢献している資格等の名称

項目	回答数
税理士	2
公認会計士	2
ISO関連	2
不動産鑑定士補	1
販売士1級	1
宅地建物取引主任者	1
社会保険労務士	1
エネルギー管理士	1
ITコーディネータ	1
総計	12

25. 独立に際して迷った、あるいは懸念していたこと

項目	回答数
安定した収入	2
売上の確保	2
契約数	1
顧問先の開拓	1
資金面	1
人脈不足	1
売上面	1
費用	1

26. 独立に際して、期待していたこと

項目	回答数
自由度	4
社会貢献	1
自己実現	1
クライアントと喜怒哀楽	1
収入	1
人的ネットワークの拡大	1

27. 現在の得意分野

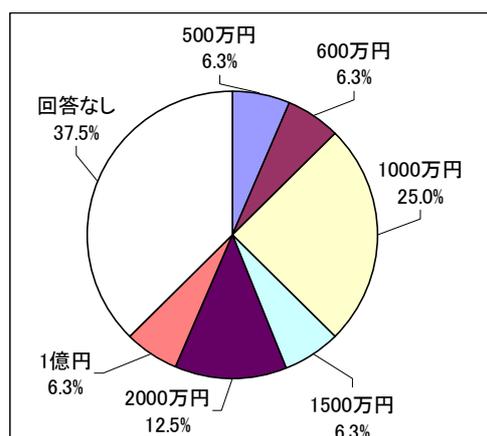
造船、海運、保険、医療、サービス業、運送業
財務、人事分野
経営全般
経営戦略、マーケティング、第二創業、人材育成
経営戦略
間接金融支援、資金繰り
監査会計、税務、経営分析、経営コンサル、公的機関における委員会
マーケティング、経営戦略策定
オールラウンドな対応(企業実態を反映して重点対応)、産業分野については特にこだわらない
HACCP対応製造業、研究開発指導、店舗市場調査

28. 今後展開していこうと考えている分野

中小企業資産の流動化に係る分野
人財育成、人財メンテナンス、経営戦略(企業は人なり)
女性育成、HACCP対応工場指導
現状の延長
マクロ掲載分析、ファンド研究
マーケティング、コーディネート
あらゆる分野を展開
IT経営支援

29. 診断士業務の目指している年間売上高

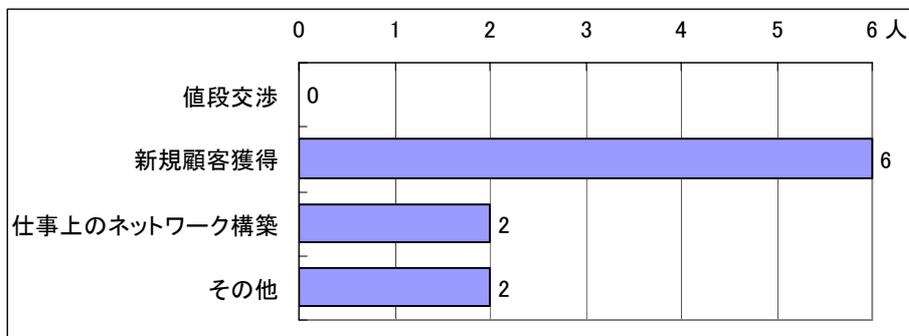
項目	回答数
500 万円	1
600 万円	1
1000 万円	4
1500 万円	1
2000 万円	2
1 億円	1
回答なし	6
総計	16



30. 事業展開上苦労していること

項目	回答数
値段交渉	0
新規顧客獲得	6
仕事上のネットワーク構築	2
その他	2
回答なし	8
総計	18

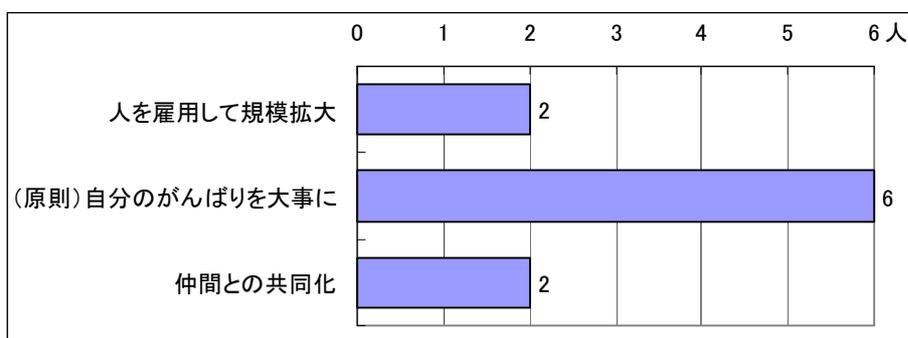
※複数回答



31. 今後に目指す姿はどのタイプですか

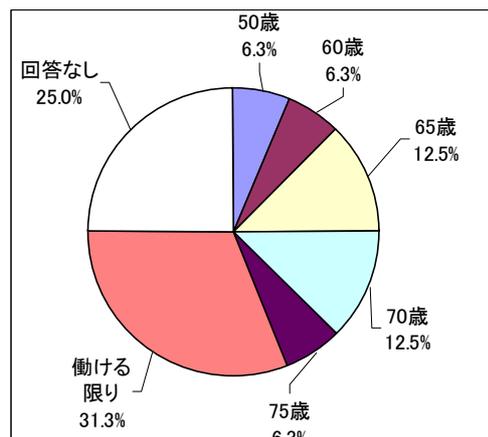
項目	回答数
人を雇用して規模拡大	2
(原則)自分のがんばりを大事に	6
仲間との共同化	2
回答なし	7
総計	17

※複数回答



32. 何歳まで仕事を続けていきたいですか

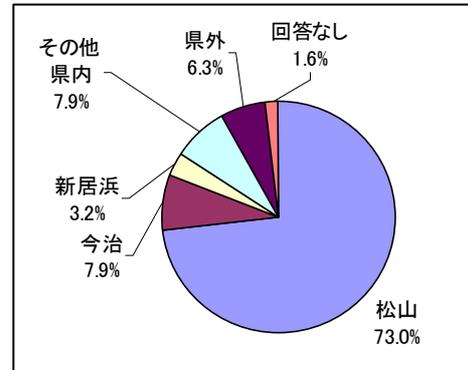
項目	回答数
50歳	1
60歳	1
65歳	2
70歳	2
75歳	1
働ける限り	5
回答なし	4
総計	16



【企業内診断士アンケート結果】

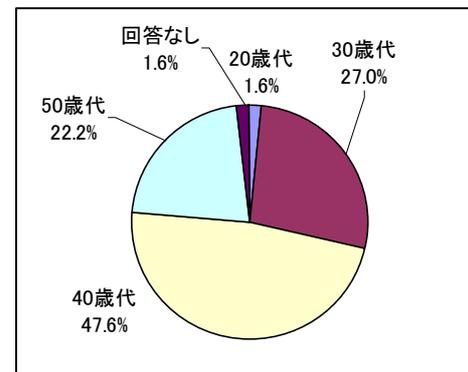
1. 現住所

項目	回答数
松山	46
今治	5
新居浜	2
その他県内	5
県外	4
回答なし	1
総計	63



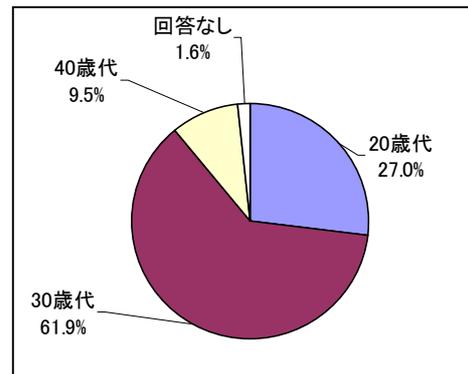
2. 年齢

項目	回答数
20歳代	1
30歳代	17
40歳代	30
50歳代	14
回答なし	1
総計	63



### 3. 資格取得時の年齢

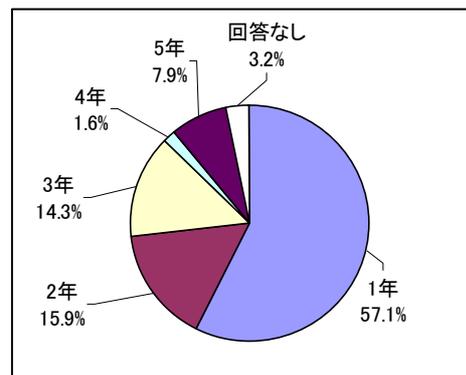
項目	回答数
20 歳代	17
30 歳代	39
40 歳代	6
回答なし	1
総計	63



### 4. 資格取得に要した年数、費用

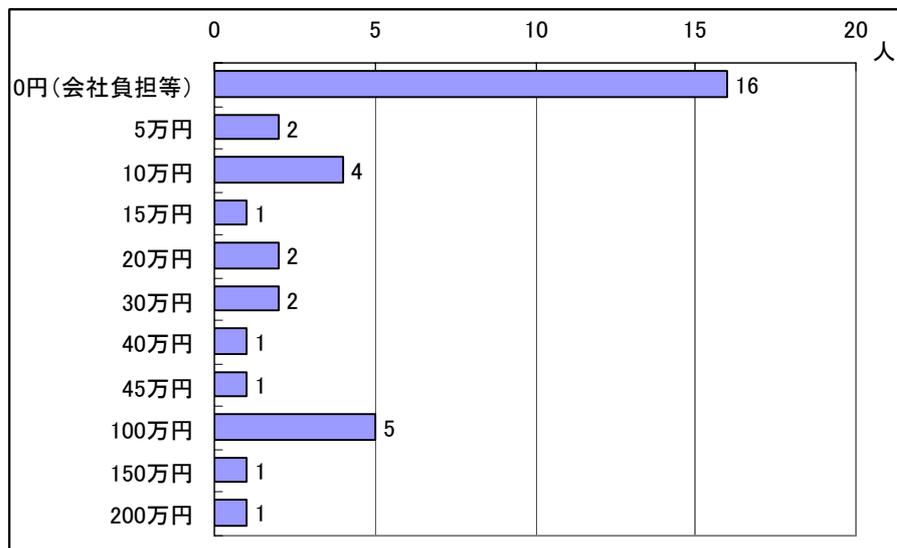
#### (1) 年数

項目	回答数
1 年	36
2 年	10
3 年	9
4 年	1
5 年	5
回答なし	2
総計	63



(2)費用

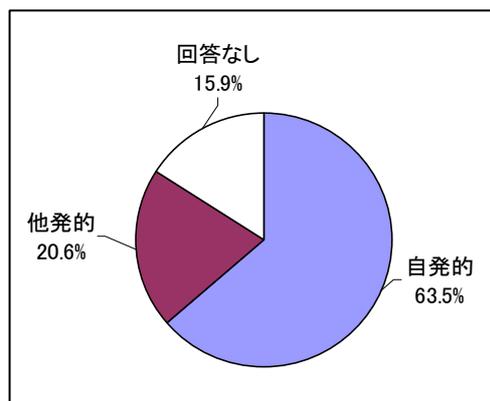
項目	回答数
0円(会社負担等)	16
5万円	2
10万円	4
15万円	1
20万円	2
30万円	2
40万円	1
45万円	1
100万円	5
150万円	1
200万円	1
回答なし	27
総計	63



5. 入社後何年くらいでこの資格取得を思い立ちましたか？

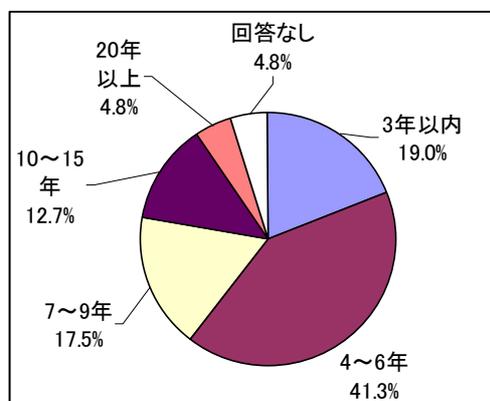
(1) 自発的、他発的

項目	回答数
自発的	40
他発的	13
回答なし	10
総計	63



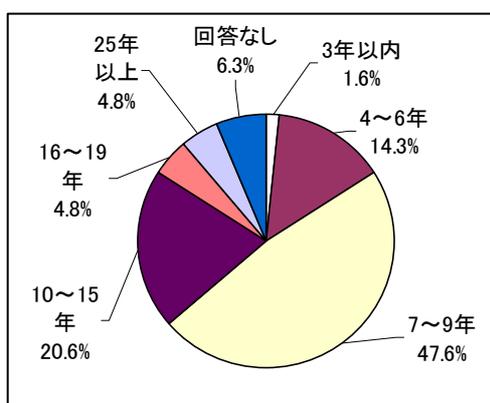
(2) 入社後何年

項目	回答数
3年以内	12
4～6年	26
7～9年	11
10～15年	8
20年以上	3
回答なし	3
総計	63



(3) 実際の取得は

項目	回答数
3年以内	1
4～6年	9
7～9年	30
10～15年	13
16～19年	3
25年以上	3
回答なし	4
総計	63

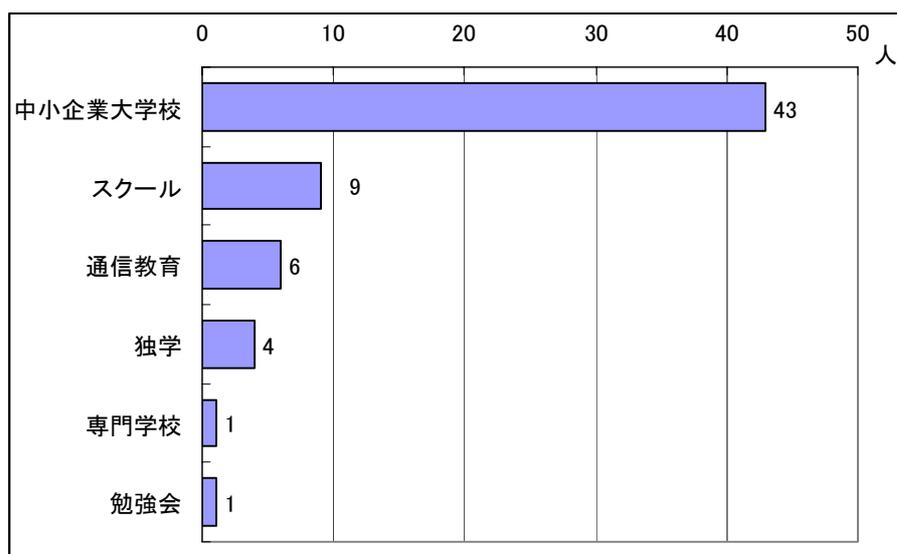


## 6. 資格取得までの学習方法

### (1) 多く貢献したもの

項目	回答数
中小企業大学校	43
スクール	9
通信教育	6
独学	4
専門学校	1
勉強会	1
総計	68

※複数回答あり



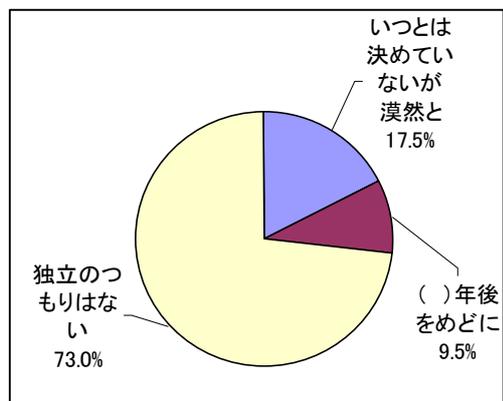
### (2) その他

中小企業大学校、日本マンパワー、模試、独学、通信教育、会社業務から得たもの

7. 独立したいと思えますか

(1) 独立したいと思えますか

項目	回答数
いつとは決めていないが漠然と	11
( )年後をめどに	6
独立のつもりはない	46
総計	63



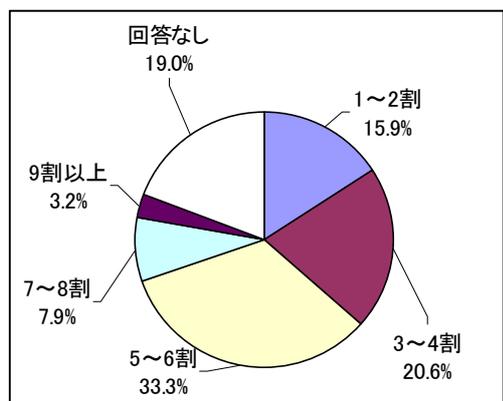
(2) ( )年後をめどに

項目	回答数
1年後	1
2年後	2
3年後	2
7年後	1
総計	6

8. 独立の時の中小企業診断士の資格への期待度、お役立ち度

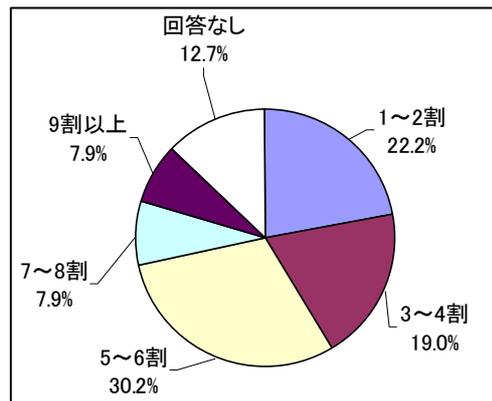
(1) 期待度

項目	回答数
1～2割	10
3～4割	13
5～6割	21
7～8割	5
9割以上	2
回答なし	12
総計	63



(2)お役立ち度

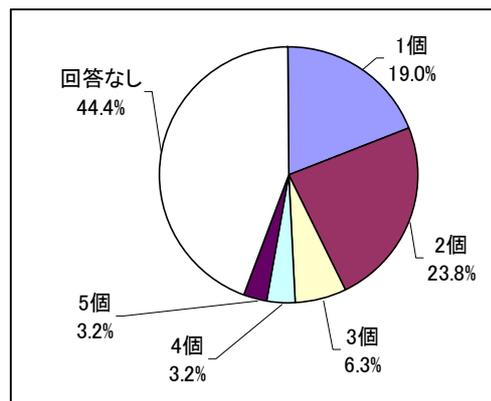
項目	回答数
1～2割	14
3～4割	12
5～6割	19
7～8割	5
9割以上	5
回答なし	8
総計	63



9. 独立時、取得しておいた方がよさそうだと思う他の資格の数、内容

(1)資格の数

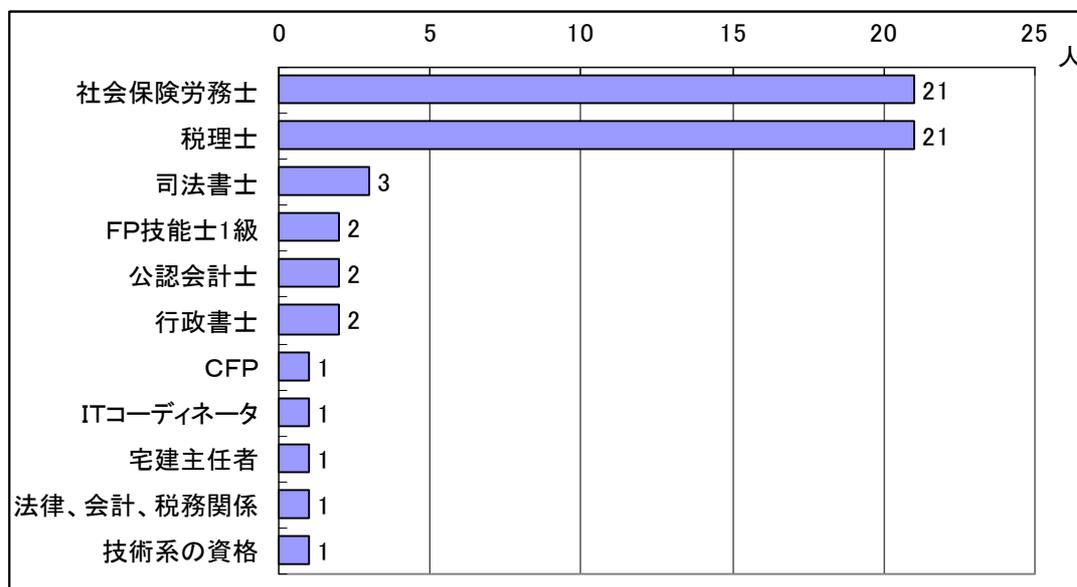
項目	回答数
1個	12
2個	15
3個	4
4個	2
5個	2
回答なし	28
総計	63



(2) 資格の内容

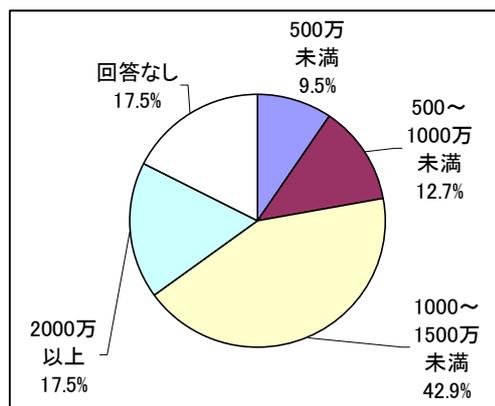
項目	回答数
社会保険労務士	21
税理士	21
司法書士	3
FP技能士1級	2
公認会計士	2
行政書士	2
CFP	1
ITコーディネータ	1
宅建主任者	1
法律、会計、税務関係	1
技術系の資格	1
総計	56

※複数回答あり



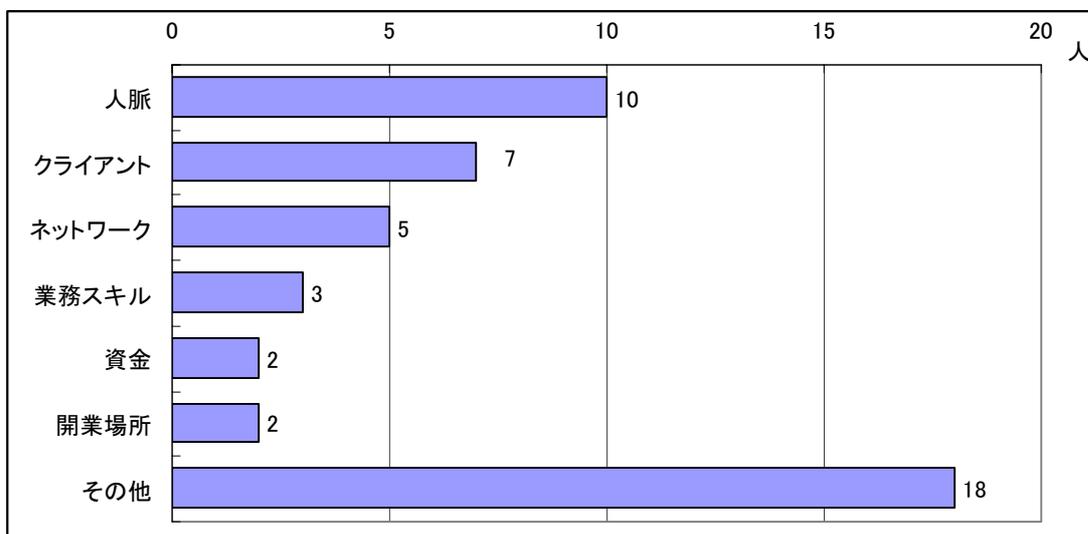
10. 独立するまでに貯めておくべきと思う預金額は？

項目	回答数
500 万未満	6
500～1000 万未満	8
1000～1500 万未満	27
2000 万以上	11
回答なし	11
総計	63



11. 独立するならば必要になると思う条件、環境(自由記述)

項目	回答数
人脈	10
クライアント(顧問先)	7
ネットワーク(他専門家等)	5
業務スキル	3
資金	2
開業場所(ロケーション)	2
その他	18
総計	47



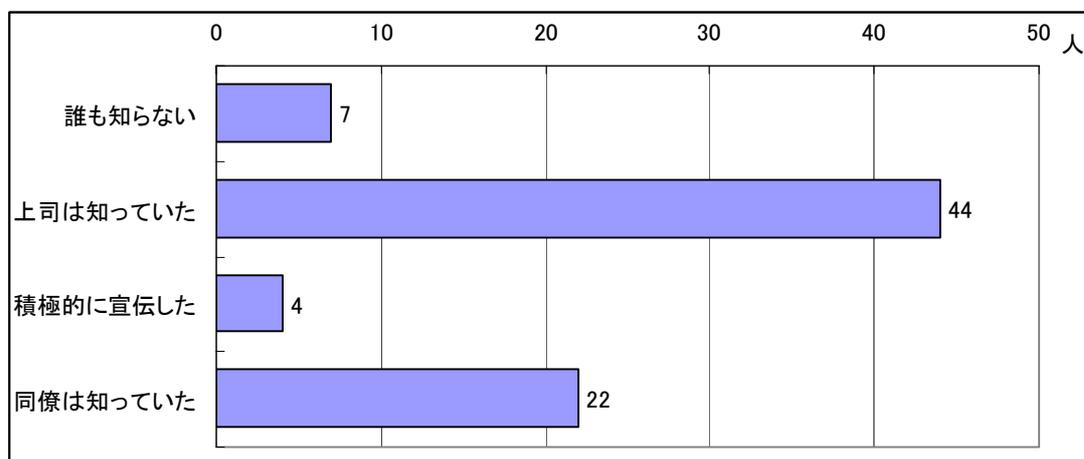
その他

- ・コミュニケーション力
- ・コンサルティングにフィーを払っても良いと思う風土
- ・スタッフ
- ・よき先輩
- ・営業能力
- ・企業数
- ・技術
- ・景気動向で考えると上昇局面
- ・経済的な自由度
- ・現場力
- ・資格が必須となる法規制(司法書士、税理士等の業法規制的なもの)
- ・自分の実力
- ・実績
- ・情報網
- ・診断士以外での生活費の確保
- ・人柄
- ・専門性
- ・独立時即、現収入と同程度の収入が得られるような仕事の確保、協会を通じての事前準備や紹介等、積極的なアシストに期待(できれば)

12. 資格取得に励んでいることは、周りの人(組織の)は知っていましたか？

項目	回答数
誰も知らない	7
上司は知っていた	44
積極的に宣伝した	4
同僚は知っていた	22
回答なし	2
総計	79

※複数回答あり

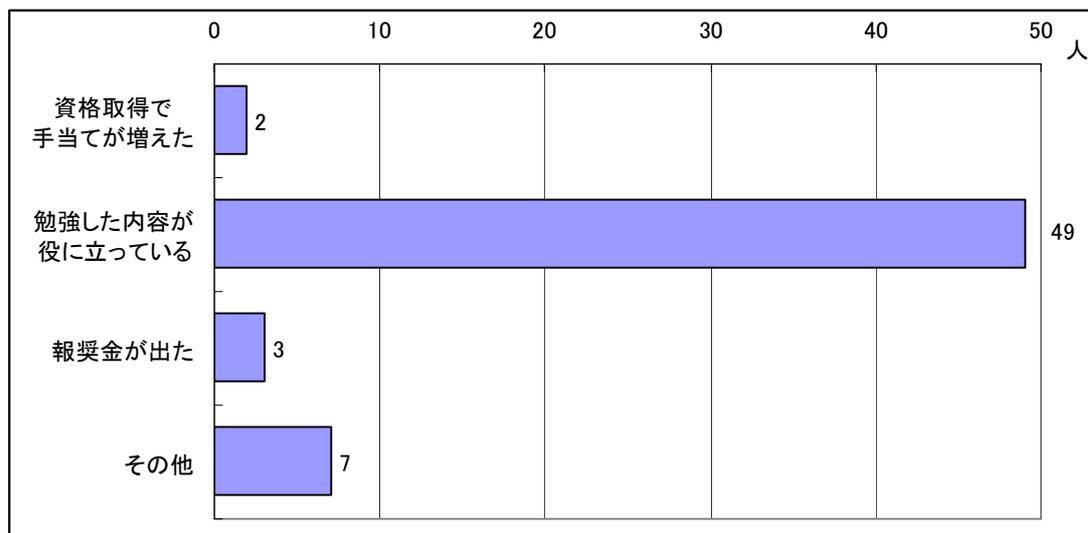


13. 資格取得は役に立っていますか？

(1)役に立っているか

項目	回答数
資格取得で手当が増えた	2
勉強した内容が役に立っている	49
報奨金が出た	3
その他	7
回答なし	7
総計	68

※複数回答あり



その他

- ・ほとんど役立たず、転職時に多少有利に働くくらい
- ・実際の業務には活用できていない
- ・少し役に立っている。資格取得のために勉強したことより実務上の経験がはるかに役に立つ

①勉強した内容

マーケティング他
ものの見方、考え方
企業へのコンサルティング
経営改善支援
経営法務、ファイナンス
財務分析
論理的思考

②手当額

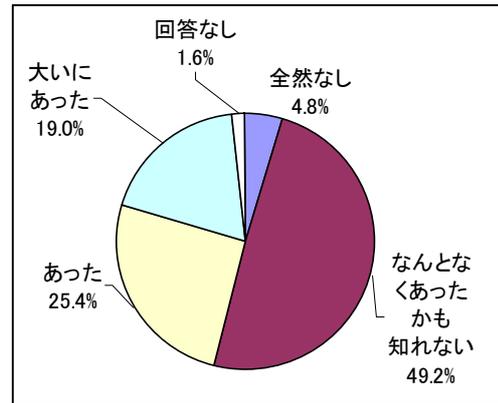
月額 10,000 円(1名)

③報奨金額

10万円、15万円、20万円(各1名)

14. 資格取得後、社内での仕事の任せられ方に変化はありましたか？

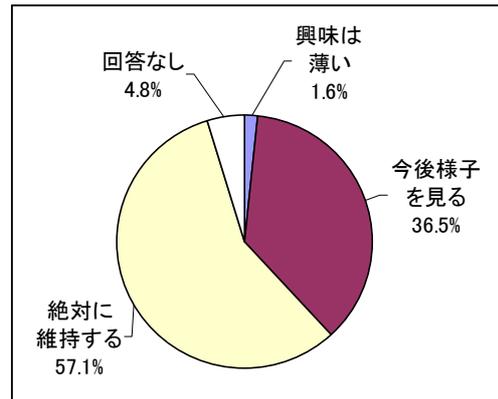
項目	回答数
全然なし	3
なんとなくあったかも知れない	31
あった	16
大いにあった	12
回答なし	1
総計	63



15. 資格維持の意向

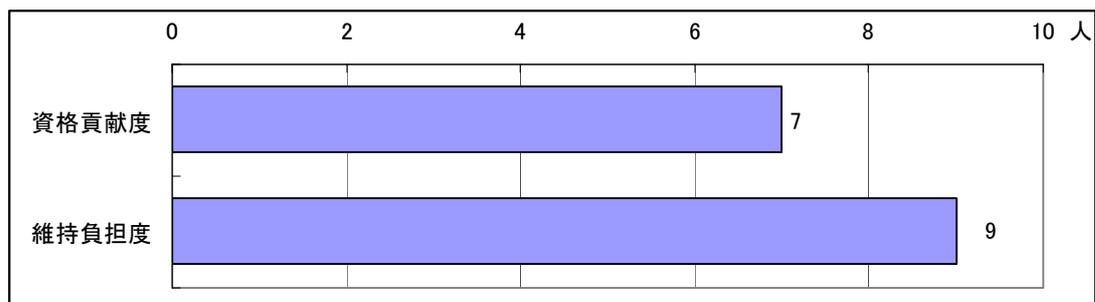
(1) 資格維持の意向

項目	回答数
興味は薄い	1
今後様子を見る	23
絶対に維持する	36
回答なし	3
総計	63



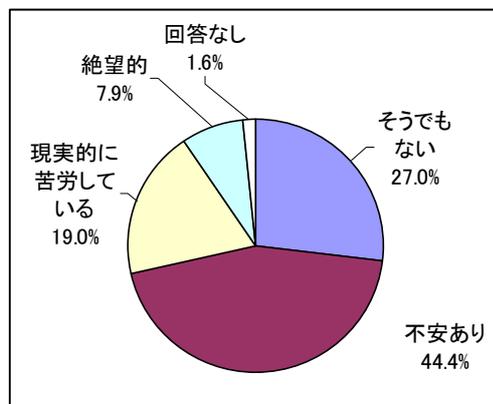
(2)「今後様子を見る」と答えた人で

項目	回答数
資格貢献度	7
維持負担度	9
総計	16



16. 資格維持に苦勞しそうですか

項目	回答数
そうでもない	17
不安あり	28
現実的に苦勞している	12
絶望的	5
回答なし	1
総計	63



17. 資格維持上で懸念、考慮など、考えていること

あれこれ考えています
これほど維持することに要件の多い事の意味が分かりません
ポイントの確保が難しい
営業店勤務でないと継続は難しい
企業診断の機会がない
企業内診断士に明日はない
業務の都合上、診断業務にタッチできない
幸い業務の関係で診断実務ができる環境にあるが、できない人も多いのではないか
更新要件の達成
仕事が多忙で実地診断の時間が取りづらい
実務
実務の更新要件であるポイントの習得
実務の実績取得が困難
実務ポイントの習得(今は中小企業に勤務しているので問題ないが)
実務研修の時間の捻出
実務研修の要件が厳しすぎる
実務診断等
実務要件
知識的に補充が十分でない
配属部署により顧客と接することが困難な場合がある
理論研修の点数確保は可能だが、その他の必要条件を満たすのはかなり難しい
理論他知識の勉強時間の確保

18. 中小企業診断協会への期待、要望等

<p>実務研修(による点数獲得)の機会が少ないのでは(仕事との兼合いでタイミングが合わない場合)、また参加費用がかなり割高に感じる(経済的に躊躇する)、愛媛県支部は相談事業でその機会を確保しようとしているように思えるが、企業内診断士にとって可能なのか? 回方では企業内診断士には相談実務への対応は難しく、実務研修を進めていたと思うが…。これでは企業内診断士の切り捨てか? (他の企業内診断士は資格維持のためどのような方法を取っているのか?) 企業内診断士も含め、診断士の人数と能力の向上、診断士の活躍の機会、企業内診断士の独立機会の確保と容易性等、協会の活動が充実し、診断士にとって魅力あるものになれば、診断士の活性化が、中小企業割合の大きい地域経済の向上にもつながると思うのだが…。</p>
<p>何をしているのか、どういう方向に行こうとしているのか見えるようにしてみたら。役員だけの会のようなものである</p>
<p>診断士の地位向上</p>
<p>窓口相談の回数の増加</p>
<p>勉強会、研修会の開催をしてほしい</p>
<p>活動の場を提供してほしい</p>
<p>実務への期待(金銭的負担の軽減)</p>
<p>このままでは企業内診断士は減少します。少子化と同じで後から取り戻せません</p>
<p>登録更新制度の改正、休眠制度は納得いかない</p>
<p>もっと企業内診断士が総会、懇親会、事業へさんかしやすい土壌をつくるべきである</p>
<p>企業内診断士の資格維持のため、最大限の努力を期待する</p>
<p>実務研修の復活</p>
<p>役立つ研修、勉強会</p>
<p>大変お世話さまになっております</p>
<p>休止、廃止ができるだけでないよう支援をお願いしたい</p>
<p>国への要件緩和を打ち出して下さい</p>
<p>特に期待していない</p>
<p>松山以外で地域密着した診断活動の橋渡しをしてもらえると良い</p>

19. 独立している診断士への期待、要望、質問等

評判を高めてがんばっていただきたい
診断士に対する対外的評価が高まるようレベルアップを図ってください
窓口相談の回数の増加のサポート
交流の場、情報提供を積極的に行いたい
経営計画立案能力の向上
専門性、経営実務の知識
レベル向上のための具体的方法(実務経験になること以外で)
意欲的、チャレンジ精神を発揮してほしい
他業との差別化、知名度向上になるよう活躍を期待する
頑張ってください
ネット上で各種ノウハウ、情報伝達の交信を期待

会員各位殿

(社)中小企業診断協会愛媛県支部  
支部長 長尾 要

……調査研究事業アンケートのお願い……

平成 20 年度本部からの委託事業である「支部調査・研究事業」において今回『**県内中小企業診断士の業務の現状**』と「**方向性模索**』と題しまして調査研究事業を実施することとなりました。そこで事業一部において現在、愛媛支部にてご活躍される会員の皆様様の資格活用の状況をアンケート調査させていただくとともに、合わせて今後の協会運営の参考にさせていただきたいと思っております。是非ともご協力の方お願い申し上げます。つきましては、ご記入されたアンケート用紙は本日の研修会終了後に回収させていただきたいと思っておりますので何卒ご協力の程お願い申し上げます。

**\*本部提案「調査事業」主旨抜粋(参考)**

現在、県内における開業診断士は、行政支援及び民間企業へのコンサルタント活動を実施し、企業内診断士は企業内においてその技術を生かした業務に邁進されていると予測されるが、実際はその活用情報は個々の活動も多く守秘義務によりその内容はほとんど把握できていない。そこで本調査事業において可能な限り事業実態(開業診断士、企業内診断士)をアンケート等通じ把握させていただく。その結果「チャレンジする中小企業診断士にアシストする診断協会」を旗印に診断士間の情報共有を可能な限り密にして将来的な個人及び協会の企業支援への方向性を模索創造する。

**\*アンケートに際するご留意点**

本日お渡ししました封筒の中に

「**企業内診断士**」用アンケートと「**開業診断士**」用のアンケートを2枚同封させていただいております。

ご確認の上、あなたの現業務の状況に従いご回答くださいませ。

なお、アンケート作成にあたり、個々人情報への質問までは言及しておりませんが、特に今回知りえた情報については万全を期して情報保護に努め、目的以外には一切使用いたしません。

## 企業内診断士の方への質問

1. 現住所 ( 市まで ) > ( ) 市
2. 年齢 >
 

20歳代 30歳代 40歳代 50歳代 60歳代 70歳代以上
3. 資格取得時の年齢 > 20歳代 30歳代 40歳代 50歳代以上
4. 資格取得に要した年数、費用 (大体で結構です。思い立ってから年数、費用)
 

( )年 ( )円
5. 入社後何年くらいでこの資格取得を思い立ちましたか? それは 自発的 他多発的
 

( )年後 実際の取得は、入社( )年後 (人の薦め等)
6. 資格取得までの学習方法 例: 独学、通信教育、スクール、サークル、中小企業大学 等
 

多く貢献したもの > ( )

その他 > ( )
7. 独立したいと思いませんか
 

いつとは決めてないが漠然と ( )年後メドに 独立のつもりはない
8. 独立の時の、中小企業診断士の資格への期待度、お役立ち度 (独立のつもりが無い人も回答)
 

期待度 ( )割、 お役立ち度 ( )割 気分的、直感的で結構です。
9. 独立時、取得しておいた方がよさそうだと思う他の資格の数、内容 内容は件数分なくても可
 

数 > ( )件 内容 > ( )
10. 独立するまでに溜めておくべきと思う預金額は? (必要資金)
 

( )万円 独立するつもりのない人も回答願います。
11. 独立するならば必要になると思う条件、環境 (自由記述)
 

( )
12. 資格取得に励んでいることは、周りの人(組織の)は知っていましたか?
 

(該当するもの全部にチェック)

誰も知らない 上司は知っていた 同僚は知っていた 積極的に宣伝した
13. 資格取得は役にたっていますか (現在)?
 

(該当するもの全部にチェック)

勉強した内容が役にたっている > ( )

資格取得で手当が増えた > ( )円、 報奨金が出た > ( )円

その他 > ( )
14. 資格取得後、社内での仕事のまかせられかたに変化はありましたか?
 

全然なし なんとなくあったかも知れない あった 大いにあった
15. 資格維持の意向
 

絶対に維持する 今後様子を見る ( 資格貢献度、 維持負担度) 興味は薄い
16. 資格維持に苦労しそうですか
 

そうでもない 不安あり 現実的に苦労している 絶望的
17. 資格維持上で懸念、考慮など、考えていること あれこれ
 

( )

18. 中小企業診断協会への期待、要望等

( )

19. 独立している診断士への期待、要望、質問等

( )

2008.8.8

### 独立開業している診断士の方への質問

1. 年齢 > 20歳代 30歳代 40歳代 50歳代 60歳代 70歳代以上

2. 県内での活動の割合(時間ベース)

> 3割未満 3~5割 5~7割 7~9割 9割以上

3. 県内での活動の割合(売上ベース)

> 3割未満 3~5割 5~7割 7~9割 9割以上

4. 1日あたりのチャージ(平均値、民間分)

民間の仕事はしていない場合はここをチェック

4万円未満 4~6万 6~8万 8~10万円(未満) 10万円以上

5. 1日あたりのチャージ(平均値、公的窓口分)

公的窓口は担当していない場合ここをチェック

1万円未満 1~2万 2~3万 3~4万 4~5万円(未満) 5万円以上

6. 診断士業務の年間売上高(最近3年平均) 雇用する従業員のいない場合

400万円未満 400~600 600~800 800~1000万円(未満) 1000万円以上

7. 診断士業務の年間売上高(最近3年平均)

1000万円未満 千~2千 2千~3千 3千~4千万円(未満) 4000万円以上

雇用する従業員のある場合の数 = ( )人 従業員の診断士関連業務への関与度( )%

8. 活動組織形態

個人事業 有限会社 株式会社 株式会社(新法)

9. 月平均訪問先件数 ( )件 件数カウントの条件は以下に記述してある通りです。

訪問ベース(公的な立場での訪問も含む、但し客先訪問のみ)で、同一訪問先でも1回毎に1件で、  
顧問先も含み、売上のない営業先も含む件数で、従業員の活動は除き、本人のみのもの。

10. 月平均公的窓口担当日数(半日単位。半日は0.5日とする) > ( )日

11. 顧問契約先件数 > 0 1~5 6~10 11以上

12. 顧問契約先への月当たり訪問時間数(1顧客当たり、訪問時間ベースで在宅処理時間は除く)

( )件

13. 顧問先での代表的な活動分野 <さしつかえの無い範囲で、代表的なものを網羅的に

例>経営会議参加、定型サービス(会計、保険)、実務指導(営業、生産管理、商品企画など)

( )

14. 自主企画型の売上の比率

(紹介ベースで受注したもの、公的機関での売上を除いた売上の割合)( )割

15. 新規取引先(その年に取引の始まった相手先の数、平均的な数字)

> ( )件

16. 独立後の現在の年数 > 3年未満 3～5年 5～10年(未満) 10年以上
17. 資格取得時の年齢 > 20歳代 30歳代 40歳代 50歳代以上
18. 資格取得 独立に経過した年数 > 3年未満 3～5年 5～10年(未満) 10年以上
19. 資格取得に要した年数、費用 (大体で結構です。思い立ってから年数)  
 ( )年 ( )円
20. 独立に際しての中小企業診断士の資格の役割度(気分として)  
 ( )割 この資格を頼みに思った気分の、その気分的割合
21. 現在の売上貢献度に占める中小企業診断士の資格の役割の割合  
 ( )割 資格があって初めて紹介や引き合いのあったものの割合
22. 独立後の売上貢献度に占める「実績」「経験」「経歴」の役割の割合。(資格は不要?)  
 ( )割 資格以外で、実績等が役に立っている、と感じる割合
23. 中小企業診断士以外に資格等をお持ちですか。そのうち売上に貢献している資格等の件数は?  
 資格の数 > ( )件うち、売上貢献している資格の数 > ( )件
24. 売上に貢献している資格等の名称 (差し支えない範囲で)
25. 独立に際して迷った、あるいは懸念していた事 (あれば)
26. 独立に際して、期待していた事
27. 現在の得意分野
28. 今後展開していこうと考えている分野
29. 診断士業務の目ざしている年間売上高  
 ( )万円
30. 事業展開上苦労している事 (あれば、該当するもの全てチェック)  
 値段交渉 新規顧客獲得 仕事上のネットワーク
31. 今後目指す姿はどのタイプですか  
 人を雇用して規模拡大 (原則)自分のがんばりを大事に 仲間との共同化
32. 何歳まで仕事を続けていたいですか。  
 ( )歳 働ける限りという方はこちらにチェック

## 第2章 『独立診断士』ヒアリング内容及び結果

今回のアンケート分析・結果について、現在第一線でご活躍されている独立診断士(会員)の方々に、直接訪問し、現場の生の声、特に企業内診断士への支援のあり方、診断協会の方向性等について忌憚のないご意見をいただいた。時間・紙面の関係で5名の独立診断士の方々を任意に抽出し(電話にて依頼、了承後訪問)ヒアリングを実施した。

なお、ヒアリング内容はできる限り忠実に文章化したつもりであるが、表現を一部訂正している事ご容赦願いたい。

### 1. 訪問ヒアリング

2. 期間：平成20年9月19日(金)、10月6日(月)、10月15日(水)の3日間

3. ヒアリング対象者及び総数：未作為による任意依頼による5名を抽出

4. ヒアリング時間：約2時間/1名

### 5. ヒアリング内容

#### 1) 独立診断士として

創業時の課題

業務量の増大のきっかけ

現行業務での課題

診断協会への期待有無

独立時の期待が叶っているか

今後の目指すタイプは？

得意分野での成功事例

所属コンサルタント(行政関係)

#### 2) 企業内診断士への支援

(以下内容は重点的確認)

\* 企業内診断士の回答結果について一通り確認していただく

資格要件の困難さについて

知名度について

交流勉強会の開催(協力の可否)

県外組織との連携の有無

専門知識の向上の必要の有無

他業との差別化・連携の実態

情報化の有効活用

独立を目指す診断士への助言

## 1. ヒアリング NO. 1

### 【独立診断士として】

#### (1) 創業時の課題

創業時は生活できるかどうか不安だった。サラリーマン時代からの独立でありまったく人脈の無い中で創業した。

#### (2) 業務量増大のきっかけ

創業2年目頃に公的機関からの仕事を人的紹介により参入できた。  
(当時は70%程度が公的機関の業務)

#### (3) 現行業務での課題

経営者の人間教育・人格の向上(会社は経営者に左右されるもので自分に厳しいか? そうではないか? それで企業経営は決まる。  
(従業員はよく見ている)・・・自分の人格向上を含めて

#### (4) 診断協会への期待

「期待はしていない」協会の役割は、資格維持の為の組織と考えている。  
仕事の紹介をもらう等は考えていない。  
とにかく折角苦労して取った資格でありその維持サービスの向上に努めるべき。  
更には、協会に期待して仕事をもらう等、独立を目指し、人を指導する立場にあるべき人間が協会から仕事を期待していても成功しない。  
仮に協会が受託した場合も広く平等に業務を広げてゆくべきだ。

#### (5) 独立時の期待が叶っているか

もともと独立志向が高かったが、まず自分の決めた人生を自分が自らの判断で決めてゆく人生を選択した。その意味では成功している。金銭は副次的な物と考える。  
さらに中小企業診断士という業務は個人事業ですべきものと考えている。  
(個人の資質が非常に大きい)

#### (6) 今後の目指すタイプは?

現在、自ら講座を開設している。  
一般の方々を集めて・・・人間というものはどういうものか? 現在探求中である。

#### (7) 得意分野での成功事例

中小企業再生については赤字企業を黒字へ倒産寸前企業を支援に再生させる。

#### (8) 所属コンサルタント(行政関係)

特になし

【企業内診断士への支援】

(1) 資格要件の困難さについて

顧問先を紹介して資格保持に活用するには困難である。(企業の守秘、各種事情もある)

(2) 知名度について

おっしゃる通りではあるが、個人的には中小企業診断士の資格そのものは重要ではないと思う。つまり診断士の\_\_\_\_\_ではなくて、\_\_\_\_\_さんで仕事をすべきだと思う。別に、中小企業診断士をブランド化・有名にする必要ないと思う。他業でも優秀な人材はたくさんいる。

(3) 交流勉強会の開催(協力の可否)

実施した方が良いと思う。

(4) 県外組織との連携の有無

組織力を高めてゆく事は必要

(5) 専門知識向上の必要有無

資格があろうがすべては実力次第だと思う。

(6) 他業との差別化・連携の実態

特になし

(7) 情報化の有効活用

特になし

(8) 独立を目指す診断士への助言

独立したければすればよいと思う。  
まずはその世界に飛び込まないと周りがいくら言ってもわからない。見えてこない。

## 2. ヒアリング NO. 2

### 【独立診断士として】

#### (1) 創業時の課題

##### \* 新規顧客先の獲得について

創業時は顧問となる取引先を持つことなくスタートした。従って独立時はまったく“何もなしでスタートした。また開業当初より法人格を取得したが、それは販路拡大・知名度の向上・信用力アップを目的としたものである。しかし実際はその効果は当初は無かった。また当初から共同経営を基本姿勢におくことで顧客ニーズの幅を広げようとした。とにかく一人でやるには自ずと限界があると感じていた。

##### \* 開業・運営資金

少なくとも1人換算で500万円以上は必要ではないかと考える。  
独立時の年齢にもよるが1年間まったく収入が無いと想定しておくべきであろう。

#### (2) 業務量増大のきっかけ

創業後3年を経過した頃から時代の趨勢と当方が持つノウハウがマッチすることで徐々に業容が拡大した。また同業者の行政関係の業務紹介等を通じて業務幅が広がった。

#### (3) 現行業務での課題

現在は、おかげさまで多忙を極めているが、創業時に感じた事だが個人が可能な業務量には自ずと限界があることを痛切に感じている。  
行政・民間共に時間単価は、県内では厳しく時間単価から換算した労働生産性は悪い。まだまだ「中小企業診断士」の社会的評価が低いと実際業務を通じて感じる。  
県内診断士では大型セミナー等は集客できないと主催者等は考えていると思う。

#### (4) 診断協会への期待

あまり期待はしていない。  
何故かと言えば一番は「ビジネス」につながらないことにある。  
しかしながら独立時こそ助けて欲しかったと思う。  
独立当初は協会からの諸情報は少なかったが、現在は会員メールの充実等により相談員やアドバイザーの紹介が一般公募化されているのは有難いと思う。  
現在、協会のあり方を模索されているようだが本当にメリットのある協会になるのか見極めたい。  
提案であるが協会活動として一部の民間銀行との協調関係を高めて欲しいとも思う。

#### (5) 独立時の期待が叶っているか

現時点で独立して良かったと思う。診断士で勉強した事が生かされた。  
前職と比較すると100%いい。ただし将来には不安がある。

#### (6) 今後の目指すタイプは？

ビジネスを企画コーディネートしながら愛媛県のビジネス仕組みづくりをしてゆきたい。  
面のコーディネート、同業者との協力関係もやってゆきたいが業務量やノウハウが異なるため相手の能力を熟知していればやりやすい。  
特に良好な人間関係が必要だという事だと思う。

#### (7) 得意分野での成功事例

経営革新支援計画については県内で最も得意とする診断士だと思う。

( 8 ) 所属コンサルタント ( 行政関係 )

BSO コーディネータ  
松山商工会議所 ( 専門家 )  
今治商工会議所  
総合支援コーディネータ  
愛媛県商工会連合会  
財団のビジネスアドバイザー

【企業内診断士への支援】

( 1 ) 資格要件の困難さについて

顧問先を活用した支援体制の協力は可能である ( しかし事前に候補者の面接有 )

( 2 ) 知名度について

おっしゃる通り  
知名度向上のため、協会活用で広報などへ訴求する方法がベターだと思う。

( 3 ) 交流勉強会の開催 ( 協力の可否 )

内容にもよるが、情報交換なら OK、月 1 回の定期的な開催が望ましい。

( 4 ) 県外組織との連携の有無

販路の部分で活用できるならいいと思う。

( 5 ) 専門知識向上の必要有無

今後企業内診断士の方と話し合の場があれば要望内容を検討したい。

( 6 ) 他業との差別化・連携の実態

社長とのコミュニケーション力が一番大事

( 7 ) 情報化の有効活用

HP 管理において専属で対応できる人材がいれば常に更新も可能だと思うが  
実際は情報発信できれば良いが難しいと思う。

( 8 ) 独立を目指す診断士への助言

あまり魅力ある職場ではない。リスクを背負ってやるには相当の覚悟が必要だと思う。  
診断士の地位が向上すれば話は別であるが、やるなら 3 年は頑張る欲しい。  
診断士としてお客様に喜ばれて報酬をいただけるという意味ではやりがいがある。  
実夢ある職場にするには我々がやっていけないといけない。

### 3 . ヒアリング NO. 3

#### 【独立診断士として】

##### ( 1 ) 創業時の課題

###### 《開業時の営業活動》

開業して最初の活動は、先輩診断士、商工会や商工会議所へのあいさつ訪問であった。しかし仕事へつながることはなかった。

###### 《開業時の資金》

開業当初は、中央卸売市場の役員をしていたので、生活はできた。しかし、仕事が一年いられないものとして、一年生活できる程度の貯えをもって開業した方がいい。

###### 《開業時のスキルアップ》

TBC ( 中小企業診断士試験専門学校 ) 広島での合格者同期の勉強会への参加

内容は、セミナーの受け方、セミナーの実施方法・レジメの書き方、

セミナー講師としての模擬体験

報告書の書き方・留意点、公的機関との接し方

財務分析など

この勉強会は勉強だけでなく、同期とのコミュニケーションが有意義であった。

仕事の内容や悩みなどの相談ができた。

##### ( 2 ) 業務量増大のきっかけ

独立後 5 か月後、( 財 ) えひめ産業振興財団でのサブマネージャーとして採用されたこと。

財団の仕事の関係で公的機関との接触機会が増えるようになった。

特に中小企業団体中央会を中心に行政の仕事を受けるようになり

順調に業務が拡大していった。

開業 2 年後、IT コーディネータの資格取得したことで、IT 関係の仕事が増えた。

##### ( 3 ) 現行業務での課題

###### <仕事の内容>

民間の仕事の比率が低い。行政：民間の比率は、7 : 3 の比率だ。

この比率を、逆転したいと思っている。

民間の比率を高めたい理由は、行政の仕事は、4 月 ~ 6 月まで仕事がなく

売上が落ちる。また、行政の仕事は、いつなくなるか不安である。

###### <仕事の環境>

現在、自宅で仕事をしているため、プライベートと仕事の区別がしにくい。

「仕事に集中しにくい。」

「仕事のリズムをつくれぬ。」

##### ( 4 ) 診断協会への期待

会員相互が持っているスキルを組み合わせ、規模の大きい仕事を受注できる窓口になってもらいたい。

経営コンサルタントファームとしての機能を期待したい。

##### ( 5 ) 独立時の期待が叶っているか

目標：残りの人生を、小売業 ( 食品スーパー ) 業界の発展のためにつくしたい。

現実には、小売業からの仕事の発注が少ない。

これまでの流通業でのスキルが活かせていないのが不満であり、目標は達成していない。

小売業の経営者が高齢化し、今後経営を承継しようとする意欲がない。

そのため、事業を見直して、挑戦していこうとする気持ちがなえているのでは？

(6) 今後の目指すタイプは？

企画提案だけでなく、実践型コンサルをめざしたい！！  
「企業の業務に直接かかわる現場主義をめざす。」

(7) 得意分野での成功事例

再生企業数 5件、経営革新の承認企業数多数、各種補助金の承認  
IT活用経営革新補助金、繊維自立化支援補助金、組合情報化事業補助金など多数

(8) 所属コンサルタント（行政関係）

中小企業基盤整備機構松山オフィス窓口相談員

【企業内診断士への支援】

(1) 資格要件の困難さについて

- ・現在、2カ月に1回、図書館相談員を企業内診断士と一緒にやっている。
- ・診断協会が、相談窓口の開拓をすればそれほど困難ではない。

(2) 知名度について

- ・知名度はあまりない。
- ・民間企業へのアプローチが、診断士として少なすぎる。
- ・公的機関の仕事は、経済産業省が中心となっている。  
他の公的機関への働きかけをしてほしい。  
例えば、現在、授産施設の仕事を受注している、厚生労働省。  
建設業界の活性化をめざしている・・・国土交通省。  
農業担い手対策を進めている・・・農林水産省。  
など、各省における案件は、診断士の仕事として大いに関わるものである。  
幅広い公的機関との接触をもち、あらゆる業種に接近することが大切だ。  
公的機関との仕事の関わりの中で、民間企業からのオファーも見込めるのでは？  
まずは、公的機関に対する診断士の知名度アップが重要。

(3) 交流勉強会の開催（協力の可否）

<金融関係診断士との交流>  
難しいのではないか。  
共通目標や共有したいスキル。・ノウハウが異なる。  
勉強会の内容が、業務中心となるのでは？

<民間企業内診断士との交流>  
積極的に進めるべし！

(4) 県外組織との連携

情報交換と収集のため、必要だ。

(5) 専門知識向上の必要有無

- ・コンサルの内容、報告書の内容のレベルのバラツキをなくす必要がある。  
→ 診断士個人の問題ではなく、診断士全体に対する信用力がなくなる。
- ・診断協会は、公的機関からの発注に対して、誰に依頼すればよいか、目利きができる機関になってほしい。  
→ 発注者の要求に対して、結果を出せる人材を提供していく。



会員の専門知識・スキルの向上を高めていくことが必要。

( 6 ) 他業との差別化・連携の実施

<差別化>

独占業務がないため、経営戦略を企業に提案できる能力を有すること。

<連携>

事業再生ぐらいかな？

しかし、事業再生で連携する仕事は少ない。

税理士・社労士は、競合する仕事のため、難しいのでは？

( 7 ) 情報化の有効活用

当然やるべき。 避けて通れない。

( 8 ) 独立を目指す診断士への助言

- ・1年は、収入なしの心構えで！
- ・自分の強みを持つこと！
- ・公的機関とのつながりをもつこと・・・最初の仕事は、行政の仕事となることが多い。
- ・先輩診断士からアドバイスが受けられるような関係づくり。
- ・最初の仕事の良し悪しが、その後の仕事に影響を受ける。  
そのため、最初に受けた仕事は、全精力を傾けること！
- ・仕事を受けた時は、来るものは拒まずの精神でやること！

#### 4 . ヒアリング NO. 4

##### 【独立診断士として】

##### ( 1 ) 創業時の課題

特になにもない。仕事は最初から開拓できた。  
創業時、県、市、商工会議所、商工会など全ての役所・公的機関を訪問した。  
建設関係に強い診断士がいなかったので、すぐに仕事をもらえた。  
また、建設業の会社からも顧問契約を獲得できた。

##### ( 2 ) 業務量増大のきっかけ

公的機関からのセミナーの講師や指導員としての仕事の依頼が多くなった。  
そのセミナーの受講者や指導先の社長から、「当社の会社の面倒を見てくれ。」との  
オファーがかかるようになる。常に 12 件ほどの顧問先は、確保できるようになる。  
雇用能力機構からの調査事業の仕事の依頼がくるようになる。  
伊予銀行での診断士講座を受け持つようになる。  
その後、愛媛銀行・広島銀行等において診断士講座を開講することとなる。  
テクノポリスの専門アドバイザーとして、常駐することとなる。(5年間継続)

これ以後、正月も盆もない忙しい毎日が続く！！

##### ( 3 ) 現行業務での課題

特にありません。

##### ( 4 ) 診断協会への期待

最初から、診断協会へ頼らないでいたので特に期待もしなかった。  
役所から直接仕事をもらっていたので、診断協会からの仕事のあっせんも期待して  
いなかった。  
診断協会への入会は、更新のためだけであった。

##### ( 5 ) 独立時の期待がかなっているか

前職の建設業で、1 億円あった借金を 3 年で返済した。  
そのため、私には、経営再建できる能力があると思い、困っている中小企業を  
たてなおしたい希望があった。  
マズローの「自己実現」を目標とし、希望はかなった。

##### ( 6 ) 今後の目指すタイプは

特にありません。

##### ( 7 ) 得意分野での成功事例

相談企業は 300 件を超え、すべて倒産をさせずに指導し、経営を継続させてきた。

##### ( 8 ) 所属コンサルタント(行政関係)

特になし。

## 【企業内診断士への支援】

### (1) 資格要件の困難さについて

窓口相談による支援は不可能。なぜならば、企業の秘密を、勤務診断士に相談する経営者はいない。相談しても、その企業秘密を守れる保証はない。  
現在の資格要件は、企業内診断士には厳しいと思われる。  
特に、地方都市で資格保持は困難である。  
この資格要件であれば、資格を放棄する者も、出てくる。  
企業内診断士の資格要件は、緩和すべきである。

### (2) 知名度について

個人的には、知名度が高い人がいる。  
最近、当県での診断士の合格者が、ここ数年でていない。  
診断士の後継者がいないことになる。  
診断士数の減少は、知名度を低下させる原因となる。  
診断士の専門学校が消滅したことで、診断士合格者の排出が困難となっているからだ。  
診断士合格者の減少は、診断協会の会員の減少となり、その存続さえも危ぶまれることになる。その解決方法の1つとして、診断協会による診断士講座を開講することである。  
診断士講座のある専門学校との提携をし、診断協会が中心となり、講座を運営していくのである。

### (3) 交流勉強会の開催（協力の可否）

良いことである。

### (4) 県外組織との連携

四国4県で、地方の現状をふまえ、連携をよくとり、地方の意見を本部へ具申するべく、その定期的会合を開き、意見交流の場は必要である。  
先ほどの企業内診断士などの資格要件なども、四国4県で連携して意見提案を行う。

### (5) 専門知識向上の必要有無

業種に特化した専門知識を得ることが大切である。行政だけの仕事に頼っているのでは、この先が心配である。官公庁の仕事は、今後減少することは明白である。  
自分の得意分野を磨き、その方面の仕事に特化すべきである。

### (6) 他業との差別化・連携の実施

他業種とのすみわけは、すでにされている。特に差別化は必要ない。  
たとえば、税理士であれば、過去帳をつくることに対し、診断士は、未来帳をつくることを仕事としている。未来図を示せるのは、有資格者であれば診断士以外にない。  
ニッチの業種に特化することが大事である。そのニッチ業種に対して、上記の専門知識が必要となる。

### (7) 情報化の有効活用

必要である。

### (8) 独立を目指す診断士への助言

得意分野をつかめ！  
ニッチ業種を探せ！  
つきをつかめ！

## 5 . ヒアリング NO. 5

### 【独立診断士として】

#### ( 1 ) 創業時の課題

##### 仕事の獲得について

まず何をしてよいかわからない、知り合いもない状態で、手探り状態であった。  
診断協会もなかった状態で、先輩診断士の所在も不明であり相談する人がいなかった。

##### 開業・運営資金

300万ほどで、1年間生活できる程度であった。  
開業資金がいくら必要かは本人の置かれている環境次第である。

#### ( 2 ) 業務量増大のきっかけ

創業2年後、職業訓練校の講師の仕事を受注した。  
これは、販売士や簿記などの講師としての仕事であった。  
1日6Hで3か月コース、6か月コースなどがあり、6年ほど続いた。  
その後3年目に、商店街活性化診断の仕事を受けるようになった。  
年間3件ほど受注するようになる。  
その後、昭和63年頃からのバブル時期において、若年者雇用問題として、労働問題・雇用管理に関するテーマの仕事が多くなってきた。  
このように、その時代背景による課題解決において、行政側からの発注により売上を確保できるようになった。

#### ( 3 ) 現行業務での課題

上記( 2 )で説明したように、連続的にその時代にマッチした公的仕事が受注できた。  
今後は補助金の削減により、行政の仕事の縮小が見込まれるため、民間の仕事の事にシフトしなければならない。

#### ( 4 ) 診断協会への期待

仕事に関する情報提供をお願いしたい。  
各人の依頼を受けた仕事で、他に依頼したい場合には、協会へその情報を提供してほしい。  
診断士同士の横の連携が弱いと、仕事に対する情報提供が少ない。

#### ( 5 ) 独立時の期待がかなっているか

まずは、「生活できる水準」の収入を確保したいとの目的は達している。  
個人でのコンサル業務の受注には、限界があり将来的には不安はある。  
しかし、やりがいのある仕事であり、今後も個人コンサルタントとしてやっていきたい。

#### ( 6 ) 今後の目指すタイプは

オールランドプレイヤーを目指す。  
地方の診断士と都会の診断士では、仕事への対応が異なる。  
地方の診断士は、あらゆる課題に対応できる広くある程度深い知識が要求される。  
他方、都会の診断士は、専門的な分野がないと生き残れない。  
ローカル診断士としては、仕事を受けたものに対して、その分野の知識を吸収しながら、新たな分野にも挑戦していきたい。

#### ( 7 ) 得意分野での成功事例

共同店舗(アクトピア大洲)の運営に対するアドバイザーとして成功に導く。  
「肱川の道の駅」の立案設計をおこなう。

( 8 ) 所属コンサルタント ( 行政関係 )

地域力拠点事業  
応援コーディネータ ( 大洲・松山商工会議所 )

【企業内診断士への支援】

( 1 ) 資格要件の困難さについて

診断協会からの呼びかけに対して応じない。  
各商工会議所・商工会に依頼すれば、ポイント数を確保できる無料相談会などの開催も可能であるが、募集に対していつも1人~2人ぐらいの応募である。  
決して、資格要件をクリアすることは、困難ではない。

( 2 ) 知名度について

< 国の施策面で診断士の活用 >

最近の国の施策に診断士の活用が条件となっている施策が増えている。

< マス媒体での紹介 >

今年愛媛診断協会の活動 ( 授産施設工賃倍増支援事業 ) が、NHKに紹介されたことは、知名度を高めることができたと思われる。  
マス媒体に取り上げられることは、知名度を上げるには有効な手段である。  
マスコミに取り上げられるような事業活動を展開していきたい。

< コンサルタントファイルの作成 >

愛媛診断協会では、コンサルタントファイルを作成し、商工会議所・商工会・県や銀行などの機関に配布し、知名度を高める活動をしている。  
以上のような取組・活動により、知名度が少しであるがアップしている。

( 3 ) 交流勉強会の開催

2か月に1回程度、診断協会で開催したい。  
テーマは、中小企業施策や経営手法などを取り上げたい。  
各診断士が得意とする分野で、講師役は引き受けてもらいたい。

( 4 ) 県外組織との連携

四国・瀬戸内地域の診断士協会が協力して、地方の意見を本部や行政に意見具申できるようにしていきたい。  
そのためにも、定期的な会合を開き、意見交流をおこなう場をもちたい。

( 5 ) 専門知識向上の必要有無

専門知識の取得は、個人でおこなうのが原則である。  
独立診断士では、その時々ニーズ・専門知識が異なる。  
その都度、各自必要とするスキル・専門知識を得る努力が必要となる。  
企業内診断士については、交流勉強会で知識・スキルを高めることができるようにしたい。

( 6 ) 他業との差別化・連携の実施

< 差別化について >

診断士がしている仕事は多岐にわたるため、差別化することはない。  
診断士は、独占業務がないが、唯一あるとすれば公的診断である。  
公的診断は、中小企業診断士による診断が義務づけられている。

<連携について>

他業種との連携は考えにくい。

税理士や会計士など他業種からの、仕事の紹介はある。

診断士の仕事が、特定の個人に対しての発注が多いため、その個人と他人とがタイアップして仕事をおこなうことは、困難である。

(7) 情報化の有効活用

現在本部診断協会から、メールで「企業診断トピックス」の情報提供があり大変助かっている。したがって、愛媛診断協会のHPからの情報発信は少なくとも問題はない。

(8) 独立を目指す診断士への助言

努力してください！

頑張ってください！

今後、公的診断が少なくなり、行政からの仕事の発注は期待できない。

民間の開拓が不可欠となっていく。

### 第3章 (社) 中小企業診断協会愛媛県支部の「今後の方向性を探る」

本アンケート結果は、全項目毎に注釈は加えず、会員各位が結果については独自判断していただきたいと考えている。というのも本事業の調査研究委員での考えでは結論付けられない重要課題であり、会員各位への問題提起としてとらえていただければ幸いである。ところで、アンケートでは「独立診断士と企業内診断士」のふたつのアンケートをお願いしたが、これは「中小企業診断士」とひとくくりにできない本資格の事情を勘案しアンケートをお願いしたものである。また、全国中小企業診断協会が6月に発行した企業診断ニュースで「中小企業診断士の格付け」という特集記事がタイミングよく掲載されていたが、全国的な傾向を知るうえで貴重な資料と判断し紙面の作成上参考にした。

本調査項目と全国の方向性を比較することで興味深い結果が得られるかもしれない。何れにせよ協会の方向性を検討する上で、今回は県内診断士（会員各位）へ意見を問うた初の試みであり、この意見を基軸に少しでも進むべき光が見ることができたら幸いである。第3章では会員各位のアンケートにおいて気になる項目のみにスポットを当て、誤解の無い範囲で「協会に所属する“仲間”及び中小企業診断士の資格を保有する“仲間”」としての方向性を考えてみたい。

#### 1. 独立診断士の実態と方向性

##### (1) 独立診断士の県内事業者数

アンケート結果では、「県内独立診断士は16名」という回答を得た。ご回答いただいた方の合計数であるが、対外的に公表できる正式人数とも言える。実際、各行政機関や民間企業より「独立診断士の数は？」等の質問も度々あったが「だいたい20人前後」「よく分からない」「知らない」と答えざるを得なかった。その意味では今回16人前後の方々も兼業も含めて存在することが把握できた。また中小企業診断士のみを業としている方々は、データから見れば数人と判断される。県内診断士の登録数から換算すれば開業率は15%前後ということなので、県内会員の6~7人に1人は独立診断士ということとなる。

##### (2) 資格取得と経験年数

「30歳代~40歳代で回答者の多くが資格を取得され取得後10年以内に独立する」ケースが多くみられる。特に5年以内に独立するという率は高い。一般的に資格取得に平均3~5年要し5年以内には独立するという傾向が見られる。また、資格取得費用についての回答には大きな開きがあった。16名の独立診断士のうち100万円以上を費やしたのが5名というのは非常に興味深い。余談であるが筆者もその一人で自宅学習組だったが、それゆえに試験内容（出題内容）が心配になり無駄な書籍を買い込んだり、単発のセミナーに多く参加するなど交通費・宿泊費・書籍代にかなりの費用を要した記憶がある。

##### (3) チャージ/日と報酬

民間では個々人により差があるものの、総じて「10万円/日」以下が多いようである。（社）中小企業診断協会が提示している「中小企業診断士」の報酬額によれば1日当たり（5時間）の経営診断指導報酬が11万円、その比較によれば県内独立診断士は全国より若干低い報酬状況となっている。また、公的窓口については、総じて5万未満/日のチャージとなっている。

さらに過去3年間の平均売上額についても、十数名のご回答をいただいたが、あくまでも参考値として検討させていただければ、まず個人事業者にはバラツキが多く見られ平均値で見れば600万円~700万円、法人では1,000万円弱というところであろうか。もちろん他資格・他事業売上等もあるため、個人・法人の全売上とはいえないことを了解願いたい。

#### (4) 概算市場規模

あくまでアンケートの概算であり推測の域を出ないが、回答者の売上平均値を出し市場規模を予測してみると個人 650 万円×12 名 法人 1,000 万円×7 名 = 14,800 万円で、協会会員が獲得しているコンサルティング市場規模が約 1 億 5 千万円前後と推察できる。仮に県内だけでどれだけのコンサルタント市場が存在しているのかは把握する知恵を持たないがひとつの参考指標として活用されると興味深い。

#### (5) 得意分野と今後の展開

回答していただいた方々については、得意分野の共通項が多い感を受けた。特に業種特化して専門職的な力を発揮される方をはじめ戦略・戦術的なノウハウを持ち経営資源へのコンサルタントを展開する方等が存在する。『専門特化型とオールラウンド型』と明らかに 2 つのアプローチに分かれそうである。

#### (6) 事業形態の課題

単独型かチームワーク型か？

中小企業診断士もさることながら経営コンサルタントという職種は、主観的になるが自主独立の精神が強く業務においても単独で業務を遂行するケースが多いと予測される。全国的な事例では法人格のある大手コンサルタントファームにおいて集団的相乗効果（チーム力）により大きな業務を請負い遂行するケースも多い。また、中小企業診断士でも他県の事例では横断的連携を密にして企業等の課題解決に当たり業務をこなすケースも見受けられる。当然に県内でも中小企業診断士が数人でチームを組んで業務をこなすケースはあるだろう。その手法はさておき、今回「その連携や支援を目的に診断協会が介入する必要があるか？」というアンケートを試みたが、多く回答者が“自分の頑張り”に期待し自主独立で事業遂行する」という結果を得た。

実は本質問こそが、今回の独立診断士の方々への最重要項目であったが、ある意味予測通りの結果を得た感がある。個々人の競争環境に晒された「人気商売」でもある本業務は、自身の能力・体力を信じ遂行するのは当然であろう。また、個々の 5 名の独立コンサルタント方々のヒアリング結果ではその理由も一部回答していただいている。しかし、少数であるがチーム力で業務遂行する回答もあることから是非ともこの結果を元に議論が進むことに期待したい。

同業者との差別化

ご承知の通り中小企業診断士は、国が認めた唯一のコンサルタントの国家資格である。しかし、この資格があれば生活が保障されるかといえば当然に NO である。もちろん愛媛県においてもそれは同じである。ただビジネスチャンスが生まれる確立が高まることは事実であり、実際筆者もこの資格のおかげで生活してきた。しかし、世の中にはコンサルタントは誰でもなれるのはご承知の通りであり、実際コンサルタントと名の付く個人・法人を含めると県内で活躍するコンサルタントは数百人規模（筆者の名刺箱には県内に居を構えるコンサルタントと名のつく名刺がかなりある）になるのではないかと予測される。あるテレビ番組で、定年退職後のなりたい仕事の 9 位に経営コンサルタントがランク付けされていた。その前後は蕎麦屋とペンションのオーナーだった気がするが・・・。

人気の高い職種のひとつである事は間違いないが、裏返せば“なりたい”と思えば認可・届出も不要で経験と度胸で十分なれる仕事である。それに加えて、東京・大阪の本社を置く大手コンサルタントファームや中堅コンサルタント会社、大手企業を退職した OB コンサルタント等々県内で活動するコンサルタントは無数に存在する。そこで「中小企業診断士」であるが、これは比較的難しい試験を勝ち抜いてあるいは 1 年間の長丁場の研修を通じ獲得した資格で、まさしくコンサルタントになる為の基礎的教養を身につけたという証明書である。これをいかに生活の糧にするかは、各人の手法に譲るが、ただ各人共に同業者の差別化を図るには、当然ながら「低コスト・高付加価値化・サービス・深い人間関係」など様々な手法を構築されていると思う。このことはヒアリング結果を見てもわかる。

しかし、折角高い能力を保有し人間的にも完成された逸材が多数存在する会員において、他者との差別化の為に厳しい労働条件にあえぐのは非常に残念な気もするし、それが本資格の宿命なのかとも思う。因みに事業委員会では、本年県内会員(協会メールアドレスが判明している会員の方々へ)向けに対して平成20年6月末締め切りで協会独自のアピール用としてプロコンサルティングファイルを作成させていただいた。今回は平成20年度版の作成ということで、試験的ではあるが行政及び県外の協会を中心に一部配布している。現在十数名のプロコンサルタントの情報を入手させていただき逐次変更版を作成依頼する予定である。ただ事業委員会として独立診断士の方々へ支援するオプションは、現在のところは当然何もない。従って、こうしたデータ収集から開始し協会のノウハウを世間へアピールしていこうと考えている。

(7) 独立診断士の活躍の場

県内を中心に様々な分野・業種で現在独立診断士は活躍されている。民間企業においては、個々の守秘義務もあり当然に詳細なアンケートはお願いしていないが、参考までに行政関係においてどういった所で活躍されているか公表されているパンフレット及び5人の独立診断士の方々へのヒアリングをもとにまとめてみた。

パンフレット・HP等で公表されている会員が相談業務等で所属している支援機関(参考)

(県内支援機関)

平成20年8月末現在

(財)えひめ産業振興財団	(独)中小企業整備基盤機構松山	松山商工会議所
新居浜商工会議所	八幡浜商工会議所	大洲商工会議所
愛媛県商工会連合会	愛媛県中小企業団体中央会	今治商工会議所
(財)雇用能力開発機構	(財)東予産業創造センター	(財)今治地場産業振興センター
中小企業再生協議会		

\*あくまで公表されている情報・ヒアリング等からの情報のみ

その他本年度まで協会受注による案件として

- 「ビジネスなんでも無料相談会 in 県立図書館」
- 「障害者授産施設の収入倍増事業に関する支援事業」
- 「宇和島地域雇用促進協議会におけるコンサルタント・各種講演事業」
- 「Jネットによる施策活用企業事例 原稿依頼」
- 「中小企業地域資源コーディネーターや建設業再生コーディネーター」等への専門家登録 他

以上、県内全域に亘り診断士の活躍の場は広がっているようだ。

\* 加えて今年度は、中小企業診断士(コンサルティング)ファイル 平成20年度版作成  
別紙参考資料

## 2. 企業内診断士の実態と方向性

### (1) 独立予備軍

アンケートによれば、今後7年以内に独立を希望される企業内診断士の方々は6名存在する事が判明した。さらに漠然と独立を考えられている方は11名存在する。加えると17名の独立希望者が存在する。ところで、既に独立した中小企業診断士はヒアリング結果でもあったように筆者を含めて「ともあれ独立！」したケースが多いのではないだろうか？独立した頃は、即仕事 came という会員を除いて「絶対食べてゆけない」「他の仕事しながら・・・」と言われ続け、副業でもしながらなんとか食いつないできたケースも多いのではないだろうか。そこで独立までに貯めておく資金は？という質問では1,000万円～1,500万円という回答者が多かったが、参考までに独立診断士のヒアリングでの回答は300～500万円というご意見が多く「まず1年間は食えなくてもいいように」という金額であった。年齢・立場は異なると思うが、アンケート結果の金額とはかなり開きがあるようだ。

ただ多くの企業内診断士の方は、独立志向ではなく企業内でその資格を生かす道を選択されている。ただ日頃の業務に追われ資格と関係の無い職場であればあるほどせっかく取得したが生かされないのはもったいない。独立を目指される方、さらには企業内で資格を生かす方にとって協会がお手伝いする最適な手法は一体何なのか？創業前後支援、資格維持支援といった論点は今後も掘り下げてゆく必要があるだろう。

### (2) 企業内診断士の業務へのお役立ち度

金融機関の方や直接経営相談に携わる方には本資格は有効に活用できるとは思うが実際、ある金融機関に勤務する企業内診断士の方にお話をお伺いすると「毎月予算達成に向けて邁進していると経営支援的な話にはならない」といった意見もいただいた。話はそれるが、筆者も現場のコンサルティング活動において金融機関との連携は非常に重要で結果的に「『診断業務』と『融資業務』は別々でタッグを組む」というケースが過去は多かった。

実際企業内での診断業務は、現場で活躍される人ほど意外にも難しいというケースもある。中小企業診断士という名前を如何に生かすかは十人十色であり「こうすべきだ」という明言できる立場でもないが、資格維持・診断支援の向上を目指し診断能力向上に向けた手法検討する必要がある。

### (3) 独立診断士と企業内診断士との業務上の連携可否

個々人レベルでの企業内診断士及び独立診断士は、常日頃より連携されている方々も存在しているだろう。そこに協会が邪魔することの無いような配慮が必要である。要は過去そうした経験の無い診断士の方々への橋渡しの場を作るべきだと、第1段階として試験的に昨年から実務研修後の懇親会等を企画させていただいている。残念ながら出席者は少なかったが、アンケートでの要望もあり引き続き形を変えた「交流の場づくり」も企画する必要がある。

### (4) 協会への期待

企業内診断士のアンケート結果で、意外と言っては失礼だが記述による個々人のご意見を多数いただいた。その回答数、内容から推察するに「協会への期待は意外にも大きい」との感を受けた。集約すると「方向性の明確化」「更新条件の緩和支援」「診断業務と窓口相談の増加」の3点にあると考える。「方向性の明確化」については、まさに本調査研究事業においてアンケート調査を実施し、各会員の忌憚りの無いご意見を頂戴したところで、方向性を決定するひとつの材料として投げかけさせていただいたつもりである。そこで全会員の皆様のご意見をお待ちしたいと考える。でなければアンケートにもあったように、結果的に会員の代行機能である理事会内にて決定される事項が方向性となることは否めない。「更新条件の緩和措置」については非常に重要で協会存続、会員数激減の可能性もある。特に法律改正があって以降、「診断業務」から「支援業務」に立場が大きく変わり、規制緩和の流れの中で特にアメリカ型経営システムが積極的に導入された20世紀後半以降は、特に中小企業診断士のあり方は大きく様変わりした。そこで「選択と集中」「やる気ある人には支援を！」「格差社会」等のキーワードが蔓延し資格制度のあり方まで大きく変わったと推察される。ある意味正論の部分もあるが、まさに今日の経済システムが崩落しつつある中で、やはり

見直すべき必要があるとも個人的に感じる部分である。

ただ「資格維持」に向けては、協会（1 - (6)）も努力し企画しているが希望者の数が少ないのは時間的制約・経費的制約の中で当然である。現在の資格維持制度は、全国共通で都市部と地方において資格保持の困難度に大きな開きがあるとも推察される。特に今回のアンケートでこれだけ多くの方々の資格維持に危惧を覚えている限り、協会としても特に企業内診断士のポイント制の緩和措置を提言してゆく必要性はあると感じる。実際ヒアリングをさせていただいた先生からも適切なアドバイスをいただいた。そういった会員の最大の危惧に対して協会として違った角度から支援をする必要もある。

#### (5) 将来への期待

##### 企業内診断士の「30ポイントの壁」

企業内診断士の方々が一様に危惧されている内容は、都度5年以内に『「実務能力の維持」を30ポイント獲得しなくてはならない』という点が多かった。「新たな知識の補充」については基本的には協会主催の実務研修に年1回参加すれば5ポイント獲得するが「実務能力の維持」を30ポイントというのは、現在協会内でもその支援を行っているが物理的に厳しい。昨年度の参加者は3名の参加(実務研修)に終わった。しかしながら、協会としては如何に参加会員を増やすか？資格維持を危惧されている会員の方々への支援の幅は広げられないか？を検討する必要がある。ただ時間的な制約、支援団体との調整等が必要で相互に完全に納得する事はできないが、現行制度の範囲内で達成するには独立診断士の有志の方々による協力はどうしても必要となると思う。

##### 1) ポイント獲得手法(窓口相談、診断実務)

###### a 窓口相談 5時間/1P×30P=150時間/5年間

・・・実際かなりの相談窓口を開設しないと厳しい。・・・

###### b 独立診断士との連携

企業内診断士で直接経営支援できない職場に配置されている場合、独立診断士の保有する可能な民間顧問先に対して直接出向き診断指導する案については、ヒアリングにもあるが基本的には、企業の守秘義務、時間的制約等顧問先の許可はまず得られない。特に信用問題にかかわることから当然に協力は困難との意見もある。

###### c 診断協会が現在ご案内している実務研修の要領について再度列記する。

#### 協会受託による窓口相談・診断実務事業

##### \* 窓口相談の開催要領

原則として、1社1時間程度の相談時間とする。

\* 当案件から「経営診断」のステップに発展させることもある。

##### \* 診断実務の開催要領

a 受付内容は、経営診断・経営改善の指導・経営革新の指導

b 申し込み時に、過去3期分決算書を提出してもらう。

c 指導診断士は、研修診断士が6日にて業務を完了できるように全工程を適切に管理する。

d 原則として初日と2日目は決算書の分析と業界動向調査・市場動向調査等を行い、3日目ヒアリング調査、4~5日目は改善提案書の作成、6日目は改善勧告会とする。

ただし、内容状況によってそれぞれの業務を何日間行うかの振り分けは自由に変更できるものとする。

\* 金融機関からの派遣要請の場合には、当該金融機関に勤務する診断士を優先的に充てることとする。しんあい「第14号より抜粋」

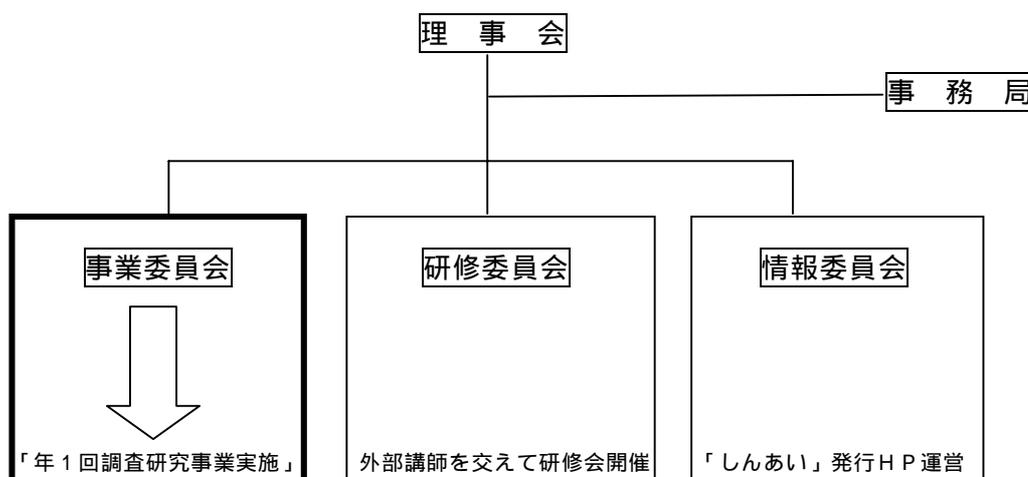
しかし、実際は企業あるいは行政からの要請が来るケースは稀である。また上記のスケジュールではかなり企業内診断士の方々の制約も多く参加できる人員はどうしても限定される課題がある。

また、仮に独立診断士が協力して顧問先を紹介しても上記内容は、新規顧問先における基本的な診断内容であり長期で契約しているケースでは不可能な内容であろう。

### 3. 事業委員会からのご提案（事業委員会は協会事業の一部）

企業内診断士の方々からご質問もあったので今一度本協会の組織において事業委員会(本事業「調査・研究事業」の主管担当委員会)としての位置づけを参考までにご紹介する。

協会運営図(イメージ)



\* 会員アンケート・ヒアリングからのニーズ抽出による事業委員会の目標テーマ(中期計画)

\* 斬新なアイデアは持ち合わせないが一步一步の積み重ねが重要と考える。

平成 20 年度.....調査研究事業の参加積極的呼びかけ(継続)  
(季刊号:しんあいへの掲載依頼「情報委員会」:協会 HP 掲載予定)

平成 21 年度.....企業内診断士の方々に向けた事例研究会の開催  
独立診断士及び企業内診断士の交流会の情報交換等の開催

平成 22 年度以降.....独立に向けたプロコン養成講座(仮称)等の開催  
各テーマに応じた分科会の開催(未定)、一般参加も可能とするか?

\*ただし全項目共に会員各位の積極的な参加が無ければ不可能

今回のアンケートで感じたのは、会員各位に対する協会側からの情報発信が少ないという事で、残念ながら一部の会員のご理解を得ていないという状況が生まれているということである。しかし協会側としても定款・会則に従い運営している。さらに協会HP、季刊誌「しんあい」を通じ情報発信を行い、また事務局にてアドレスを把握している会員には定期的なメール発信している。さらに研修委員会でも外部講師を招聘され年に数回活動している。そういう意味では事業委員会は、少し出遅れた感があるが本調査・研究事業を今後さらに参加者を募り今以上に実のあるものに高めてゆきたいと思う。

結果的には、企業診断ニュース本年6月号「特集：診断士の格付」に書かれていた「双方向のコミュニケーション」を高めることに尽きそうである。まとめとして言うなら「協会の最も重要な機能である会員保持の為に有効な組織とすべき」であることだろう。それには「企業内診断士の資格保持への支援を如何に高めるか?」「独立を目指す企業内診断士の方々へどのような助言が可能なのか?」その点が重視すべき事ではないかと思った。

既に独立している診断士の会員への支援は、協会としては邪魔しない程度の側面支援に徹し、特に既存の全国協会ネットワークを如何に活用できるかが鍵になりそうである。

事業委員会としては、今後の活動の中心軸を上記のポイントに絞って事業を進めてゆきたいと考える。調査・研究事業では、会員各位の現状と課題を正式に把握できた事は意義のある事業であったと思う。しかし会員各位の積極的な参加、協会への興味を抱いてくれない限り現状は変わらないということだけは、本調査・研究に参加していただいた委員各位の共通意見であった。

# 中小企業診断士

## (コンサルティング) ファイル

平成 20 年度版



**(社)中小企業診断協会愛媛県支部発行**

**連絡先：〒790-0003**

**松山市三番町4-8-5 越智会計ビル内**

**TEL 089-946-2000 FAX 089-946-2001**

<http://shindan-ehime.com/>

# 中小企業診断士（コンサルティング）ファイル

(社)中小企業診断協会愛媛県支部会員

## 1. 概要

会員 NO	
氏名（会社名）	
代表者	
創業及び設立	
代表者生年月日	
住所	
連絡先	

## 2. コンサルティング（事業内容一般）及び（企業内業務一般）

--

## 3. コンサルティング（得意業務及び得意業種）企業内得意業務

--

## 4. その他資格

--

## 5. 公的支援業務内容（現業務）

--

## お わ り に

調査事業を始める前、個人的な見解で恐縮であるが「“新制度へ移行後の資格保持の厳しさ”から中小企業診断士の会員数は激減してしまうだろう。それは仕方が無い事だろう。また国はそういう方向に進んでいるだろう」と簡単に考えていた。その結果「“協会”の存在意義は、中小企業診断士の資格保持・手続き機関として存在してゆく。また会員数が減ると年会費は相当高くなるだろう。払えなければ協会は自然消滅する。それも仕方の無い事だろう」と単純に考えていた。そこで今回、同協会の“仲間”である中小企業診断士の会員各位の本音を聞くことができた事は非常に参考になった。この結果が今後の協会活動の参考になり、さらには強固な組織として新しい地域経済の支援機関としてうまく機能すればそれは幸せな事である。

ところで現在、公益法人制度改革が国の行政改革推進本部にて実施されている。中小企業診断協会も“社団法人”である限り、財団法人とともに従来の制度から新制度に平成25年までに移行してゆかねばならない。平成20年12月にその関連3法の本格施行がなされた。当然に愛媛県支部も「一般社団法人」の道を歩むのか「公益社団法人」の道を歩むのか、その方向性を議論してゆかねばならない。(詳細は、(社)中小企業診断協会のHPを参考にされたい。)

つまり協会そのものが外部より組織形態の変革を余儀なくされる予定の中で、まずは会員各位の“生の声”をお聞かせいただくことがまずは重要とも考え、将来を見据え本調査研究をテーマに選定したつもりである。

そこで本事業が、今後の会員各位の目標実現と会員間連携さらには地域産業の活性化への一助となることを期待して調査研究を終了する。最後までお読みいただき感謝するとともに当該内容についての数多くのご意見・ご提案をお待ちしています。

最後になりましたが、アンケート及びヒアリング調査にご協力をいただいた会員各位、本調査・研究事業へ参加していただいた各委員に、この場を借りて厚くお礼申し上げます。

平成20年12月

(社)中小企業診断協会 愛媛県支部  
事業委員委員長 矢野幸治

---

平成20年度マスターセンター補助事業  
『県内中小企業診断士の「業務の現状」と「方向性模索」』に関する報告書

発行日 平成20年12月  
発行者 (社) 中小企業診断協会 愛媛県支部  
連絡先 〒790-0003  
松山市三番町4丁目8-5 (越智会計ビル)  
TEL 089-946-2000 FAX 089-946-2000  
E-mail [shinai@shindan-ehime.com](mailto:shinai@shindan-ehime.com)

---